

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIDAD DE POST-GRADO

**El tipo de liderazgo del director y los estilos de
comunicación de los docentes, estudiantes y personal
administrativo del Instituto Superior Pedagógico Público
“Nuestra Señora de Lourdes” DRE-Ayacucho, 2010**

TESIS

para optar el grado académico de Magíster en Educación con mención en
Gestión de la Educación

AUTOR

Ebacio Neón Flores Macotella

ASESOR

Dra. Josefina Garcia Cruz

Lima-Perú

2010

DEDICATORIA

A mis Padres: Emiliano y Aurora,
a mi esposa Ana María, a mis
hijos: Karina Ángela, Neón
Melsam, Sumaq Urpi, y el
engreído de la casa Neón
Nazareth, a mis hermanos: María
Salomé, Silvia Alejandrina,
Wellesley Silverio, Emiliano Sabas
y Marlene quienes son la razón de
mi existencia y superación
profesional.

A mi asesora, la Dra. Josefina
García Cruz, quien con su gran
carisma y dedicación supo
inculcar en mí el amor hacia la
educación y el deseo de aportar al
desarrollo de la sociedad
peruana.

AGRADECIMIENTO

Al Maestro de Maestro: Cristo Jesús; al Dr. Elías Mejía Mejía, Decano de la Facultad de Educación de la UNMSM; al Dr. Carlos Barriga Hernández, Director de la Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación de la UNMSM.

Mi gratitud y agradecimiento a mi asesora Dra. Josefina García Cruz y así como a los señores estadísticos: Judith Orihuela Refulio y Dante Neyra Salas.

A los apus Qarwarasu y Sarasara; a mis Almas benditas: Santiago Flores, Dionisio Flores Oré, Dominga Velásquez, Tiburcio Macotella, Victoria Ortiz y Adelita Flores Macotella, dioses tutelares que me iluminan, protegen y me dan mucha fortalezas para seguir adelante en Kay Pacha.

Mi profundo y sincero agradecimiento a mis maestros de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; a los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” y a mis amigos, quienes me brindaron sus conocimientos y sugerencias para emprender el camino de la superación.

INDICE

PORTADA	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	
1.1. Fundamentacion y formulación del problema.....	15
1.2. Objetivos de la investigación.....	21
1.3. Justificación e importancia del estudio.....	21
1.4. Alcances.....	23
1.5. Formulación de las hipótesis.....	24
1.6. Identificación y clasificación de las variables.	25
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la investigación.....	27
2.2. Bases legales.....	37
2.3. Bases teóricas científicas.....	40
2.3.1. Liderazgo.	40
2.3.1.1. Definición del liderazgo.....	40
2.3.1.2. Características del líder.....	44
2.3.1.3. Importancia del liderazgo.	48
2.3.1.4. Diferencias entre un jefe y un lider.....	48
2.3.1.5. Tendencias del liderazgo.	49
2.3.1.6. Tipos de liderazgo.....	51
2.3.1.7. El lider y el desarrollo de las organizaciones.	60
2.3.1.8. Los nuevos ejecutivos que lideran las nuevas organizaciones.....	61
2.3.1.9. Consideraciones del liderazgo.	63
2.3.1.10. Elementos del liderazgo.....	64
2.3.1.11. Interrelaciones de los niveles del liderazgo organizacional.	66
2.3.1.12. Liderazgo transformacional.....	67
2.3.1.13. Funciones del liderazgo.	70
2.3.1.14. Principios básicos del liderazgo.	72
2.3.1.15. El perfil del lider.....	73
2.3.1.16. Las teorías del liderazgo.	74
2.3.1.17. El enfoque situacional del liderazgo.....	78
2.3.1.18. La dirección como factor del mejoramiento cualitativo.....	80
2.3.1.19. Dirección y la calidad educativa.....	81
2.3.1.20. Competencias claves para un liderazgo efectivo.	82
2.3.1.21. Tareas claves del liderazgo.....	84
2.3.1.22. Beneficios de un liderazgo efectivo.....	84
2.3.1.23. El liderazgo y la calidad del servicio.....	85
2.3.1.24. Los pilares del liderazgo.	86
2.3.1.25. La gerencia educativa.....	89
2.3.1.26. Los estilos gerenciales.....	91

2.3.1.27. Diferencia entre gerente y líder.	94
2.3.1.28. Tipos de gerencia.....	97
2.3.1.29. La necesidad de la gerencia.	98
2.3.1.30. Gerencia integral.....	99
2.3.1.31. Las funciones de la gerencia.....	99
2.3.1.32. Objetivos de la gerencia.....	105
2.3.2 La comunicación.	107
2.3.2.1. Concepto de la comunicación.	107
2.3.2.2. Funciones de la comunicación.	107
2.3.2.3. Elementos del proceso de la comunicación.	108
2.3.2.4. Los estilos de la comunicación.....	111
2.3.2.5. Habilidades imprescindibles para desarrollar la comunicación asertiva.	115
2.3.2.6. Destresas comunicativas interpersonales y el tiempo de uso y formacion.....	118
2.3.2.7. Formas de comunicación.	118
2.3.2.8. La comunicación de los valores como elemento de integración.....	119
2.3.2.9. Factores que obstaculizan o facilitan la	120
2.3.2.10. Competencias comunicativas: componentes.	121
2.3.2.11. Componetes fundamentales en la comunicación.....	123
2.3.2.12. La comunicación en el liderazgo.	125
2.3.2.13. Características de la comunicación.....	128
2.3.2.14. Las instituciones educativas y la comunicación.	128
2.3.2.15. Técnicas para mejorar las comunicaciones en las organizaciones.....	131
2.4. Definición conceptual de términos básicos.....	132
CAPÍTULO III	
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1. Operacionalización de variables.	138
3.2. Tipificación de la investigación.....	140
3.3. Estrategia para la prueba de hipótesis.....	141
3.4. Población y muestra.....	141
3.5. Instrumentos de recolección de datos.....	144
CAPITULO IV	
TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS	
4.1. Presentación, analisis e interpretación de los datos.	148
4.2. Proceso de prueba de hipótesis.....	161
4.3. Discusión de los resultados.....	168
4.4. Adopción de las decisiones.....	170
CONCLUSIONES	171
SUGERENCIAS	172
BIBLIOGRAFÍA	173
ANEXOS	176
MATRIZ DE CONSISTENCIA	177
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	178
RESULTADOS ESTADÍSTICOS ADICIONALES	179

LISTADOS DE CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadro N° 1. El decálogo del director.	47
Cuadro N° 2. Diferencias entre un jefe y un líder.	48
Cuadro N° 3. Componentes de los modelos I y II de la teoría en uso.	56
Cuadro N° 4. Estilos básicos del liderazgo.	57
Cuadro N° 5. Nuevos enfoques de recursos humanos.	63
Cuadro N° 6. Elementos del liderazgo.	64
Cuadro N° 7. Interrelación de los niveles de liderazgo organizacional.	66
Cuadro N° 8. Claves para resolver problemas y tomar decisiones.	69
Cuadro N° 9. Principios básicos del liderazgo.	72
Cuadro N° 10. Interpretación del modelo de Bass.	74
Cuadro N° 11. Áreas de gestión educativa.	82
Cuadro N° 12. Competencias claves para un liderazgo efectivo.	82
Cuadro N° 13. Competencias cognitivas del liderazgo.	83
Cuadro N° 14. Áreas claves del liderazgo.	84
Cuadro N° 15. Ventajas y desventajas de ser líder.	89
Cuadro N° 16. Diferencia entre un gerente y un líder.	96
Cuadro N° 17. Proceso de la comunicación.	110
Cuadro N° 18. Ejemplo de proceso de comunicación.	110
Cuadro N° 19. Comunicación.	117
Cuadro N° 20. Comunicación de los valores como elemento de integración.	120
Gráfico N° 1. Tipo de liderazgo liberal del director.	149
Gráfico N° 2. Tipo de liderazgo autoritario del director.	150
Gráfico N° 3. Tipo de liderazgo democrático del director.	151
Gráfico N° 4. Estilo de comunicación pasiva de docentes, estudiantes y administrativos.	152

Gráfico N° 5. Estilo de comunicación agresiva de docentes, estudiantes y administrativos.	153
Gráfico N° 6. Estilo de comunicación asertiva de docentes, estudiantes y administrativos.	154
Gráfico N° 7. Diagrama de cajas de tipo de liderazgo del director respecto al status.	155
Gráfico N° 8. Diagrama de cajas de estilo de comunicación respecto al status.	156
Gráfico N° 9. Diagrama de cajas del tipo de liderazgo del director.....	157
Gráfico N° 10. Diagrama de cajas de estilo de comunicación.	158
Gráfico N° 11. Comparación entre las categorías del tipo de liderazgo y el estilo de comunicación.	159
Gráfico N° 12. Comparación del comportamiento del tipo de liderazgo y estilo de comunicación.	160
Gráfico N° 13. Gráfico de dispersión entre el estilo de comunicación asertivo y el liderazgo democrático.	162
Tabla N° 1. Análisis de correlación de pearson entre el estilo de comunicación pasiva y el liderazgo liberal.....	162
Gráfico N° 14. Gráfico de dispersión entre el estilo de comunicación agresivo y el liderazgo autoritario.....	163
Tabla N° 2. Análisis de correlación de pearsonentre el estilo de comunicación agresiva y el liderazgo autoritario.....	164
Gráfico N° 15. Gráfico de dispersión entre el estilo de comunicación asertivo y el liderazgo democrático.	165
Tabla N° 3. Análisis de correlación de pearson entre el estilo de comunicación asertivo y el liderazgo democrático.	165
Tabla N° 4. Prueba Chi-cuadrado de independencia de categorías entre el liderazgo y la comunicación.....	167
Gráfico N° 16. Mapa perceptual entre el liderazgo del director y el estilo de comunicación de docentes, estudiantes y administrativos.....	167

RESUMEN

El liderazgo del director en una institución educativa y las competencias comunicativas entre la comunidad educativa tiene una gran importancia en la relaciones interpersonales, clima institucional positiva y por consiguiente en el éxito institucional.

Esta investigación es de tipo cuantitativa, de nivel descriptivo correlacional, que consiste en el análisis de la relación de las variables del tipo de Liderazgo y estilos de comunicación; el diseño es No Experimental de corte transversal.

De acuerdo con los objetivos de la investigación, se considera que el tipo de liderazgo del Director se relaciona con los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y el personal administrativo.

Según el análisis de correspondencias de las variables, existe una asociación significativa, el estadístico chi-cuadrado (48.086) con valor de significancia menor al 0.05 apoya esta conclusión.

Se concluye que existe una relación significativa, con un grado de correlación de 0,524 y un nivel de significancia menor a 0.05, entre el tipo de liderazgo liberal del director y el estilo de comunicación pasiva.

Como también existe una relación significativa entre el tipo de liderazgo autoritario del director y el estilo de comunicación agresiva en un grado de correlación de 0,671 y un nivel de significancia menor a 0.05.

Finalmente se concluye que existe una relación significativa entre el tipo de liderazgo democrático del director y el estilo de comunicación asertivo en un grado de correlación de 0,558 y un nivel de significancia menor a 0.05.

ABSTRAC

The leadership of the principal in an educational institution and the communicative competences between the educational community has a great importance in the interpersonal relationships, positive institutional climate and therefore in the institutional success.

This investigation is of quantitative type, of correlational descriptive level, that consists on analyzing the relationship between the variables of the kind of leadership and the styles of communication; the design is Non experimental of transversal nature.

According to the objectives of the investigation, it is considered that the kind of leadership of the principal is related to the styles of communication of the teachers, students and of the administrative staff.

According to the analysis of correspondences of the variables, there is a significant association, the statistical chi-square (40.086) with a value of significance minor to 0.05 supports this conclusion.

We conclude that there is a significant relationship, with a grade of correlation of 0,524 and a level of significance minor to 0.05, between the kind of liberal leadership of the principal and the passive style of communication.

As well, there is a significant relationship between the kind of authoritarian leadership of the principal and the aggressive style of communication in a grade of correlation of 0,671 and a level of significance minor to 0.05.

Finally, we conclude that there is a significant relationship between the kind of democratic leadership of the principal and the assertive style of communication in a grade of correlation of 0,558 and a level of significance minor to 0.05.

INTRODUCCIÓN

La educación a finales del siglo XX y principios del XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento y lograr la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

Lo que se ha convertido en un verdadero reto del nuevo liderazgo de las personas y sus relaciones tomando en cuenta que: se debe aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, cómo intermediar para solucionar un problema, cómo desarrollar una buena reputación con los colegas, y cómo manejar un equipo de trabajo, constituyen actualmente los aspectos más importantes que un líder debe manejar.

El éxito organizacional, en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales, demanda mucho más que competencia técnica. Demanda un sofisticado tipo de destreza social: liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder.

En atención a lo expresado, se hace necesario emprender un estudio cuyo objetivo fundamental es analizar “El Tipo de Liderazgo del Director y los Estilos de Comunicación de los Docentes, Estudiantes y Personal Administrativo del Instituto Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” – DRE - Ayacucho, 2010”.

El estudio en referencia se realizará en el marco de una investigación de carácter descriptivo-correlacional. Así como, en concordancia con las características de la investigación de campo, se diseñan instrumentos que serán aplicados a los estratos muestrales determinados como base para la recopilación de los datos requeridos.

Este estudio está estructurado en cuatro capítulos.

En el capítulo I, ofrecemos una visión general del problema, resaltando la importancia de este tema de investigación, la formulación de los objetivos, justificación, fundamentación y formulación de hipótesis y la identificación y clasificación de las variables.

En el capítulo II, presentamos el marco teórico del mismo, que contiene los antecedentes de investigación, las bases teóricas y la definición

de términos o conceptos relacionados exclusivamente con las variables de estudio.

En el capítulo III, se expone todo lo relacionado con la metodología de la investigación que especifica la operacionalización de variables; tipificación de la investigación, estrategia de prueba de hipótesis, población y muestra, así como las técnicas e instrumentos empleados en el desarrollo de este trabajo.

En el Capítulo IV, basado en los anteriores capítulos se presenta el trabajo de campo y proceso de contratación de la hipótesis para la verificación del logro de los objetivos; que contiene la presentación, análisis e interpretación de los resultados; proceso de prueba de hipótesis, discusión de los resultados y adopción de las decisiones.

Posteriormente, se exponen las conclusiones y recomendaciones, producto del proceso de la investigación misma.

Espero con este granito de arena, haber contribuido, en alguna medida, en la solución del problema y sea como punto de partida para las posteriores investigaciones.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. FUNDAMENTACION Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

Desde la segunda mitad del siglo XX y comienzos del siglo XXI hay cambios en todas las dimensiones de la actividad humana; por consiguiente, el campo educativo no es exento de estas transformaciones ofensivas y necesarias que se hacen presentes en la sociedad contemporánea.

Frente a los desequilibrios crecientes que afectan a la población, como consecuencias de la aplicación de las políticas globales de desarrollo económico - social, aparecen como respuestas, un conjunto de nuevos planteamientos o teorías en la educación y en la gestión educativa, que modifican el grado de las comunicaciones interpersonales.

Las nuevas teorías, desde la perspectiva de la gestión institucional, explican que la capacidad del liderazgo y comunicativa orienta a la eficiencia y efectividad de las organizaciones sociales.

Sin embargo, a pesar de la aparición de todos estos aportes teóricos y los avances en el campo de la gestión educativa a nivel mundial, en el Perú el Proyecto Educativo Nacional del Ministerio de Educación (2021), señala lo siguiente: “En la administración de la educación se advierte una fuerte carga de improvisación y empirismo en todos los niveles e igualmente, las actividades educativas no son sometidas a una investigación sistemática que permita evaluar permanentemente los resultados con el fin de proponer las formas deseables”.

De lo expresado se puede decir que la administración educativa en el país, es una problemática de estructura organizativa rígida, poco permeable a los cambios y con un alto grado de descoordinación, que lejos de traer beneficios, ha imposibilitado el logro de una mayor eficacia y eficiencia en las actividades de las instituciones educativas, todo ello, a causa de que la conducción de las instituciones educativas están en manos de personas no calificadas, ni preparadas profesionalmente, con patrones culturales tradicionales como que:

“... los estilos de director que predomina son el estilo anárquico y el autoritario, lo cual evidencia que no ha habido innovaciones significativas en el estilo de dirección (...) Debido a los factores señalados el clima institucional es deficiente, el mismo que conlleva al rompimiento de relaciones humanas entre sus miembros, debilitando la integración y una buena organización que les permita buscar mejorar la calidad educativa.”¹

¹. Rincón, Juan C. Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de docente del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas p. 84 y 85.

Se evidencia de lo expuesto, la ausencia en el país de una política coherente en materia de liderazgo educacional, que permita la formación sistemática de cuadros dirigentes y la actualización permanente de los profesionales quienes deben ejercer influencia significativa sobre la comunidad educativa a fin de lograr las metas educativas.

Como que, todo esto es un problema casi ya generalizado en la realidad educativa del país; por ejemplo cuando menciona Mansilla (2007: 146), que “la directora D2 cuyo estilo directivo modal fue autocrático (...) considerándose como bajo grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa en estudio...”; se refiere al impacto que genera el tipo de liderazgo autoritario, con estilo de comunicación agresiva, en las relaciones interpersonales y logro de los fines supremos, como es la calidad educativa institucional.

Para superar estas falencias y desarrollar una competencia cabal en los directivos es necesario la formación continua y una selección exhaustiva con criterios y estándares de calidad.

En lo que respecta al Perú, los Concursos o ascensos de los Docentes y Directores rigen en la actualidad por el Resolución Ministerial de la Carrera Pública Magisterial, sesgados de una evaluación por competencias, con poca preparación en el área de la administración de recursos humanos, condición primordial para el manejo y desarrollo de las organizaciones educativas.

Los hombres que ocupan cargos gerenciales con poca información y preparación en la dirección y capacidad comunicativa, no pueden dar un rendimiento adecuado; es decir, el desconocimiento de las teorías de la

motivación, comunicación y liderazgo conducen a los gerentes a limitar su acción a los aspectos meramente administrativos, dejando a un lado el respeto a la condición de ser humano como principal recurso que cualquier empresa u organización pueda tener.

Esta imprecisión o cumplimiento a medias de su rol gerencial, los convierte en funcionarios carentes de habilidades y creatividad para aplicar estrategias administrativas que sean más efectivas; así como las teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico y eficiente.

En consecuencia se puede destacar que a nivel nacional existen, en su mayoría, instituciones educativas que carecen de un buen sistema directivo o liderazgo eficaz y eficiente de planear, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de una organización educativa y alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos.

Se puede inferir que toda esta problemática se da como consecuencia a falta de una predisposición de superación permanente de los involucrados en la conducción de una institución educativa, así como por efectos de la globalización.

El fenómeno de la “globalización”, así como tiene efectos socioculturales negativos, también tiene aspectos positivos. En relación al primer efecto, se puede decir que afectan en las condiciones de vida y en las relaciones humanas dentro de la sociedad, como tal, en las instituciones educativas. Por ejemplo: podemos resaltar, es que en lugar de conducir hacia el desarrollo de las instituciones educativas públicas, va generando desamparo y desmedro de relaciones interpersonales.

Así como la falta de respeto a los derechos sociales, económicos, políticos y culturales del individuo, se derivan en neurosis o patologías laborales. Por lo que, se está generalizando el individualismo, el personalismo, donde los trabajadores ni se conocen, ni se relacionan entre sí. La solidaridad, compañerismo, cooperativismo, la convivencia democrática, prácticamente, ya son valores casi perdidos en todas las instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

En relación al segundo efecto, genera condiciones para desarrollar las informaciones y las comunicaciones en todos los niveles e instancias de las organizaciones sociales que tranquilamente podemos capitalizar a fin de mejorar nuestras relaciones interpersonales y el logro de los objetivos institucionales.

Para el Perú, y la región Ayacucho, la educación y la calidad de la misma, el liderazgo y los estilos de comunicación en la resolución de conflictos y relaciones humanas, son temas fundamentales en el desarrollo de la sociedad. En efecto, esta época de grandes transformaciones y necesidades, trae consigo importantes cambios y adaptaciones que requieren formas nuevas de liderazgo y comunicación que contribuyan favorablemente las relaciones interpersonales y clima institucional; pero, cómo puede darse plenamente todo ello, en las instituciones educativas públicas y por consiguiente en el Área de estudio?

Por todo lo señalado, el presente trabajo de investigación titulado “El tipo de liderazgo del director y los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” – DRE- Ayacucho, 2010”, tiene como

propósito indagar, en este escenario de cambios, el tipo de liderazgo y como este se relaciona con los estilos de comunicación en la comunidad educativa del área de estudio.

En tal sentido se ha considerado formular los siguientes problemas que han dado inicio al proceso de investigación:

1.1.1. Problema General:

¿En qué medida el tipo de liderazgo del director se relaciona con los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE-Ayacucho?

1.1.2. Problema Específico:

1. ¿En qué medida el tipo de liderazgo liberal del director se relaciona con el estilo de comunicación pasiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE - Ayacucho, 2010?
2. ¿En qué medida el tipo de liderazgo autoritario del director se relaciona con el estilo de comunicación agresiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE - Ayacucho, 2010?
3. ¿En qué medida el tipo de liderazgo democrático del director se relaciona con el estilo de comunicación asertiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE - Ayacucho, 2010?

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.2.1. Objetivo General:

Determinar el tipo de liderazgo del director y su relación con los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE - Ayacucho, 2010.

1.2.2. Objetivos Específicos:

1. Analizar y explicar el tipo de liderazgo liberal del director y su relación con el estilo de comunicación pasiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE- Ayacucho, 2010.
2. Determinar y explicar el tipo de liderazgo autoritario del director y su relación con el estilo de comunicación agresiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE - Ayacucho, 2010.
3. Determinar y explicar el tipo de liderazgo democrático del director y su relación con el estilo de comunicación asertiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE- Ayacucho, 2010.

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.

Frente a las grandes transformaciones y expectativas que en todo momento se presentan; y que a través del presente trabajo de investigación se pretende introducir innovaciones en el proceso de gestión y lograr las

metas de una institución educativa con tan alto capital y cuyo producto debe ser un hombre mejor. Para que esta organización pueda estar bien manejada debe contar con recursos humanos de óptima preparación y comunicación, adecuados para ocupar los puestos directrices en los distintos niveles.

El estudio que se somete a consideración, se realiza con la intención de comprender la relación que existe entre el tipo de liderazgo y los estilos de comunicación y sugerir alternativas para su mejoramiento.

Por tales consideraciones la justificación e importancia del presente trabajo de investigación son:

- A nivel teórico: la base teórica del presente trabajo de investigación, es la teoría organizacional y de la comunicación; como tal, el resultado del mismo constituye un valioso aporte teórico referencial en función al análisis sobre la labor del Gerente Educativo como líder y su incidencia comunicativa en las relaciones interpersonales de todos los actores del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” de Ayacucho.

Por consiguiente, los resultados de la investigación se incorporarán al cuerpo de conocimiento educativo y científico; así mismo, constituye la plataforma para las próximas investigaciones; tales como fuentes y antecedentes.

- A nivel metodológico: se desarrollará bajo el parámetro de la investigación cuantitativa porque las variables de estudio permitirá describir el fenómeno de estudio, así como, comprender la relación que existe entre el tipo de liderazgo y estilos de Comunicación.

- A nivel práctico: El tipo de liderazgo y el estilo de comunicación, no sólo debe ser considerado como una práctica de algunas instituciones educativas públicas, sino a través de una estrategia adecuada deben ser incorporadas en sus acciones educativas y normas de convivencia a fin de consolidar la formación de valores morales en toda la comunidad educativa.

Por tanto, el estudio es de importancia para los gerentes educativos - directores, subdirectores, jefes de unidades, jefes de área, entre otros debido a que tendrán a su disposición un material de trabajo que refleja con seriedad, validez y confiabilidad sobre los tipos de liderazgo y los estilos de comunicación.

- A nivel normativo. El presente trabajo de investigación, se da en cumplimiento de la ley Universitaria, el estatuto y el reglamento de titulación de la escuela de Post grado de la Universidad Nacional Mayor de "San Marcos".

1.4. ALCANCES.

La investigación tiene como alcances, en primer lugar a los directivos, jerárquicos, docentes, estudiantes, personal administrativos y egresados del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público "Nuestra Señora de Lourdes" DRE- Ayacucho.

De otro lado , el presente trabajo de investigación tiene como alcances a los directores, jerárquicos, el personal administrativo y los estudiantes de las diferentes instituciones educativas públicas y privadas de la región y del país, a fin de solucionar los problemas que influyen en el proceso comunicativo y liderazgo institucional.

1.5. FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.

El objetivo fundamental de una investigación es evaluar una o varias hipótesis y de esta forma responder a las interrogantes planteadas. Teniendo en cuenta esta premisa, se diseñaron una serie de actividades conducentes a responderlas interrogantes de investigación planteadas.

1.5.1. Hipótesis General:

El tipo de liderazgo del director se relaciona significativamente con los estilos de comunicación de docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE- Ayacucho, 2010.

1.5.2. Hipótesis Específicos:

1. El tipo de liderazgo liberal del director se relaciona significativamente con el estilo de comunicación pasiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE - Ayacucho, 2010.
2. El tipo de liderazgo autoritario del director se relaciona significativamente con y el estilo de comunicación agresiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE- Ayacucho, 2010.
3. El tipo de liderazgo democrático del director se relaciona significativamente con el estilo de comunicación asertiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE- Ayacucho, 2010.

1.6. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.

1.6.1. Variable 1.

Tipo de Liderazgo.

1.6.2. Variable 2.

Estilos de Comunicación.

1.6.3. Variable Interviniente:

- Status.
- Edad.
- Sexo.
- Nivel sociocultural.
- Ingreso económico.
- Legislación educacional.
- Manual de organización y funciones.
- Proyecto de educativo institucional.

1.6.4. Clasificación de las Variables.

- **Variable 1.-** El tipo del liderazgo.
 - a. Por la función que cumple en la hipótesis : Dependencia.
 - b. Por su naturaleza : Activa
 - c. Por el método de medición de las variables : Cuantitativa
 - d. Por la posesión de la característica : Continua
 - e. Por el N° de valores que adquieren : Polinomías
- **Variable 2.-** Estilo de Comunicación.
 - a. Por la función que cumple en la hipótesis : Dependencia.
 - b. Por su naturaleza : Activa
 - c. Por el método de medición de las variables : Cuantitativa
 - d. Por la posesión de la característica : Continua
 - e. Por el N° de valores que adquieren : Polinomías

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Como antecedente de estudio regional, nacional e internacional del presente trabajo de investigación, son:

Rincón (2005), realizó una investigación: “Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas”, presentada a la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal para optar el grado de Magíster en Educación. El objetivo general fue demostrar el grado de relación entre el liderazgo del director y el desempeño docente de las instituciones educativas del mencionado lugar. La metodología empleada fue el descriptivo transversal-correlacional, utilizando como muestra los alumnos, docentes y directores de nueve instituciones educativas del lugar de estudio. Las principales conclusiones a que se arribaron son:

“...que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe un alto grado de correlación (...) en las instituciones educativas del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas. Esto se puede explicar por la relevancia que tiene la dirección de una institución educativa el cual depende del tipo de director que esté al frente de tal institución...”²

Evidentemente en toda institución educativa existe una relación directa entre el tipo de liderazgo y las relaciones interpersonales de los docentes, alumnos y el personal administrativo, de los cuales va depender un alto grado de relaciones humanas o en su defecto deterioro de la misma, afectando considerablemente el proceso de la gestión educativa.

Por ejemplo, una gestión educativa unilateral genera un ambiente negativo en las relaciones interpersonales, trayendo consigo el aplazamiento del desarrollo institucional de acuerdo a las demandas de la sociedad contemporánea. “Está demostrado científicamente que el liderazgo unipersonal es extremo y no soluciona los problemas de la dirección educacional...”³

En las instituciones educativas con el tipo de liderazgo autoritario o directivo las normas de convivencia se elaboran con “Aparente” participación de la comunidad educativa; pero en esencia son impuestas; “Las reglas o normas de convivencia que se practican en el Centro Educativo se elaboran con la participación de los niños, pero un porcentaje significativo (...) no las cumple”⁴ ; precisamente este incumplimiento se da cuando el tipo de liderazgo es autoritario en una institución educativa, en donde las normas de convivencia, con cierta apariencia “democrática”, son impuestas las necesidades de los docentes, estudiantes y personal administrativo.

². Rincón, Juan C, Ob. Cit. p. 84.

³. Alonso, Sergio y otros. Diplomado en gestión educativa y liderazgo, p. 34.

⁴. Cabrera, Morfa y otros. Educación para la paz y el manejo de conflicto en los niños del 3er grado “B” del C.E “María Parado de Bellido” en el año 2001, p. 78.

Los directores antes de ser representantes legales de una institución educativa, han sido profesores de aulas o de áreas; en tal sentido, en las acciones de gestión institucional lo evidencian de manera directa o indirecta experiencias vividas en el aula, sin tener en consideración grupos de edad, sexo, raíces culturales, etnia etc. que el reconocimiento de los mismos son fundamentales a fin de generar en la comunidad educativa un ambiente de comunicación y convivencia democrática.

“... los profesores (as) al formar grupos de trabajo homogéneo no tienen criterio dinámico alguno; aquí los profesores a rajatablas teniendo en cuenta la nómina de matrícula el profesor(a) los junta niños entre niños y niñas entre niñas; lo cual refleja una clara muestra de desconocimiento de la equidad de género que en la actualidad se viene impulsando en el marco del nuevo enfoque pedagógico...”⁵

Como podemos observar en la cita anterior, las experiencias vividas del profesor en el aula, se reflejará consciente o inconscientemente en la dirección de los centros educativos, ocasionado muchas veces, un ambiente rígido y unilateral, sin tener en cuenta la igualdad en la diferencia de los miembros de la comunidad educativa, que a la larga resquebraja las relaciones humanas y el clima institucional de una organización social.

Estas actitudes tradicionales de los directores se tienen que revertir, que “...el estilo de liderazgo adecuado del director que puede incrementar el desempeño de los docentes es el estilo democrático y situacional del director que motiva a los docentes, y prioriza el aspecto académico y la formación integral de los educandos”⁶, así como, “...para lograr la gestión eficaz de la institución en forma sostenida, se requiere los servicios de un director líder estratega con estilo democrático, que transforme las siguientes debilidades y

⁵. Gómez, Carmen y otros. La escuela en la formación de conducta machista en el centro educativo 39007/Mx-P “Señor de Agonía” de Ayacucho-2001, p. 69.

⁶. Rincón, Juan C. Ob. Cit, p. 84.

amenazas halladas en fortalezas y oportunidades”⁷, siempre en cuando que este líder democrático tenga un estilo de comunicación asertiva.

Ruiz (1996), elaboró la investigación titulada: “Influencia de la formación académica y liderazgo del director en el desempeño de la función directiva y gestión de los centros educativos del nivel primaria USE 02”, tesis presentada a la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el grado de Magíster en Educación.

El objetivo fue determinar si la formación académica y el liderazgo del director influyen en el desempeño de la función directiva y gestión de los centros educativos en mención.

Las principales conclusiones de la investigación fueron:

“Del total de 33 directores de centros educativos del nivel primario, entrevistados en relación a su formación académica se obtuvo el resultado que 17 directores sólo tienen título profesional; los directores que tienen otros estudios a parte del título siempre desarrollan su trabajo de una manera adecuada; los directores evaluados son de ánimo invariable y tienen confianza en sí mismos y son el 60% de un total de 33 directores, lo que les hace que tomen decisiones oportunas durante el desempeño de su función directiva”.

Precisamente las actitudes de las personas y en especial de los directores van a depender en gran medida del acervo cultural que cada uno de ellos ha venido adquiriendo en su formación profesional. Para lo cual, riqueza cultural, se debe promover mediante “... la práctica del trabajo cooperativo entre los miembros de la comunidad, genera valiosas

⁷ Mansilla, José A. Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005. En la institución “Inmaculada Concepción”. p.149.

experiencias y satisfacciones en la construcción del desarrollo de los pueblos”⁸.

Como el sistema de dirección institucional está integrado por grupo de personas a través de una línea de mando, “...tienen poder para tomar decisiones trascendentales en cada uno de los niveles de dirección, “así como la facultad de manejar toda la información que se requiera para ello”⁹. Una información oportuna y pertinente, así como “Los valores personales de los directores o gerentes, en cualquier organismo y en especial en los centros educativos influyen en la manera de cómo actúan”¹⁰.

La actuación del hombre es de naturaleza compleja. Así resulta casi natural pensar que las personas ejercen cualquier función bajo la influencia de situaciones internas de cada sujeto (estado psicológico) y condicionantes externas del mismo. Por lo que, muchas veces estas actuaciones pueden afectar las relaciones interpersonales dentro de una institución pública o privada.

“Una estrategia determinada implica cierta tipología de directivos y colaboradores que ponen en funcionamiento estructuras y sistemas adecuados a los objetivos unos y otros influyen y a la vez están influidos continuamente en los principios y creencias que constituyen la base de su cultura organizativa.”¹¹

Asimismo, como dice el mismo autor en la obra antes mencionada, señala los “Administradores y administrados debemos actuar en ambiente de moralidad, dentro de una comprensión, sentimiento y voluntad de respeto a los deberes, derechos, limitaciones y responsabilidades de otros y de los nuestros...” (Calero, 1996, p: 76).

⁸. Zegarra, Amalia M. El trabajo cooperativo en las actividades de aprendizaje de los niños y niñas de la institución educativa N° 38032/Mx-P “General Trinidad Morán” de Acocro 2004-2005, p. 98.

⁹. Alonso, Sergio y otros. Diplomado en gestión educativa y liderazgo. Parte II IPLAC, p. 31.

¹⁰Calero, Mavilo. Administración gerencial del centro educativo. p.67.

¹¹Calero, Mavilo. Ob. Cit, p.29.

Cuando en el proceso de planificación, organización, ejecución y control del sistema educativo peruano, se realice con una imposición sin respeto y denigrando los derechos de los demás, genera un desequilibrio en las relaciones interpersonales y por consiguientes, en algunos casos se agudiza los conflictos institucionales.

Para Parra R. Jorge, Peña V. Sonia y Más S. Pablo; en su trabajo de investigación titulado “El estilo de comunicación como dimensión de la Competencia Comunicativa Profesional Pedagógica”, plantea que “cada persona tiene su estilo propio de comunicarse...” como tal “el estilo de comunicación del maestro o profesor es un aspecto indisoluble e inseparable de la Competencia Comunicativa Profesional Pedagógica”.

Asimismo Likert Rensis quien estudió los estilos de administración propone una gama de estilos caracterizados por una forma particular personal de comunicación entre el jefe y los subordinados. Estos estilos que se mueven desde una posición extrema favorable a otro poco favorable conforman niveles progresivos de desarrollo de indicadores tales como: La participación en la toma de decisiones; la apertura de los canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal, la retroalimentación y los cuestionamientos sobre las políticas organizacionales y las decisiones.

Según Salazar, Jesús, en la cátedra Liderazgo, Comunicación y Supervisión de la Universidad “Gran Mariscal de Ayacucho” Venezuela, menciona que a “los líderes del Siglo 21 se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las organizaciones modernas. Conocimiento de más de un idioma, conocimientos de informática

y capacidad de comunicación, son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitoso y competitivo”

Por otro lado Tannenbaum, Robert y Schmidt, Harren H. *Cómo Elegir un Estilo de Liderazgo.* Clásicos Harvard de la Administración " Educar Cultural Rec. Ltda. Señala “...el líder que tiene éxito es aquel que es claramente consciente de las fuerzas que tienen una mayor relevancia con relación a su comportamiento en un momento dado. Se entiende a sí mismo con precisión; entiende también a los individuos y al grupo con el que se relaciona...”

Así, pues, el líder de hombres que tiene éxito no puede ser caracterizado como un líder impositivo o permisivo. Es aquél que tiene un buen récord de evaluación acertada de las fuerzas que determinan qué comportamiento de su parte sería el más adecuado en un momento dado.

Garza Ruiz, Bertha A. del Colegio de Estudios de Posgrado de la Ciudad de México en Congreso Internacional para la investigación y el desarrollo educativo. “Las competencias profesionales del directivo y los modelos de liderazgo como elementos clave de la comunicación en la gestión escolar”, plantea: que las “Escuelas son comunidades, porque en su seno se llevan a cabo relaciones entre personas unidas entre sí, por vínculos no sólo laborales, sino por ideales, relaciones morales, rituales, valores y fines compartidos. Que estas relaciones provienen de las responsabilidades que los directivos, profesores, los padres de familia y los alumnos aceptan, y de las obligaciones que tienen hacia los demás y hacia su trabajo. Obligaciones resultantes de sus valores y creencias.

Existen dentro de las comunidades educativas representantes encargados de desarrollar procesos organizacionales que provoquen una mejora en las escuelas; que es competencia del director-gestor poner en práctica una serie de acciones encaminadas al mejoramiento de las relaciones interpersonales.

Recordemos como poco a poco el hombre fue utilizando el lenguaje articulado para agruparse buscando un propósito común, donde utiliza los signos verbales o no verbales para persuadir, disuadir, mentir, engañar, dominar o liberar, como lo menciona Rocha en su libro *Semiótica de la Comunicación*. (Rocha, 2006). Entonces, en la manera en que utilice la información dependerá por lo tanto el éxito en su organización”.

Mellado Ruiz, Claudia, profesora del Departamento Comunicación Social, Universidad de Concepción, Chile; en su obra *Gestión de la Comunicación Interna en la Pequeña Empresa Industrial: un Análisis de los Procesos Organizacionales Clima y Liderazgo*. Publicada en la revista electrónica “Razón y Palabra” señala: “Los flujos comunicacionales internos potenciados por el líder en las pequeñas empresas industriales estarían condicionando el ambiente organizacional y definiendo en gran parte la realidad laboral percibida por sus miembros. Así como concluye su investigación señalando:

1. La realidad laboral interna de la pequeña empresa industrial se ve perjudicada por el mal manejo que se hace de los flujos de comunicación en su interior, y por la falta de herramientas y políticas comunicativas adecuadas en las relaciones entre sus miembros.

2. La estructura formal que define a la pequeña empresa industrial y la diferencia de otro tipo de unidades productivas, hace que el tipo de liderazgo de su jefe/dueño se transforme en el factor organizacional interno que más influye en la calidad comunicativa de la misma.

Su posición dentro del esquema organizativo lo enlaza directamente con todos los integrantes del sistema, siendo un pilar decisivo en el desarrollo de las relaciones sociales existentes y en la consecución de los resultados comunicativos dentro del ambiente de trabajo.

3. A nivel general, la realidad comunicativa percibida por los miembros de la pequeña empresa industrial indica una tendencia al negativismo o al menos a una percepción “regular” de la calidad del clima organizacional y del liderazgo del jefe/dueño.

Los resultados se desprende la existencia de un desaprovechamiento de las posibilidades que la estructura simple y centralizada que presentan este tipo de organizaciones, les ofrece para el buen manejo de la comunicación. En efecto, es posible observar la preponderancia del flujo vertical descendente sobre el ascendente y horizontal, situación que provoca un choque intraorganizacional importante en términos comunicativos.

4. A nivel grupal, el manejo de los factores comunicativos estudiados (ascendente, descendente y horizontal) produce relaciones y discrepancias de percepción significativas importantes entre los miembros de la pequeña empresa industrial, respecto a su visión de los procesos organizacionales clima y liderazgo, revelando la importancia tanto del factor “años de antigüedad”.

Como variable independiente y determinante en la percepción del funcionamiento del sistema, como una polarización comunicacional entre las unidades laborales existentes, y entre éstas y la jerarquía que las dirige, generando discursos divergentes que repercuten en sus valoraciones sobre la realidad comunicacional en que viven”.

Por su parte Durán (1994), en una investigación denominada, "El Liderazgo Situacional: una alternativa en Gerencia Educacional para mejorar las Relaciones Humanas en las instituciones Educativas del Estado Nueva Esparta", analiza la importancia del Liderazgo Situacional como alternativa gerencial en los Departamentos y Coordinaciones de los Institutos de Educación Media, Diversificada y Profesional de la Entidad Federal en referencia.

Para tal efecto, realizó una descripción real de la situación que viven las Instituciones Educativas, en segundo término, hizo un análisis documental que sirvió para conformar el Marco Referencial que fundamenta teóricamente la investigación planteada. La muestra estuvo integrada por 108 Docentes seleccionados entre los directivos, jefes de departamento, coordinadores y docentes de aulas a quienes se les aplicó un cuestionario a fin de solicitar la información necesaria. De los resultados obtenidos se concluye que: “Los encargados de dirigir administrativamente el proceso de enseñanza – aprendizaje, no es acorde con las necesidades y expectativas que tienen los docentes en la actualidad. Existe la necesidad de establecer estrategias y poner en práctica teorías administrativas que contribuyan a mejorar la situación de crisis que desde el punto de vista gerencial viven las Instituciones Educativas del país”.

2.2. BASES LEGALES.

La presente investigación se fundamenta en la Constitución Política del Perú, Art. 21º que a la letra dice: “El derecho a la educación y a la Cultura es inherente a las personas. La educación tiene como fin el desarrollo integral de la personalidad. Se inspira en los principios de la democracia social. El Estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza”.

La Ley General de Educación N° 28044, en su Sección Primera, Título I, señala:

Art. 9º.- Son fines de la educación peruana: Inc. a “Formar personas capaces de lograr su realización ética, intelectual, artística, cultural, afectiva, física, espiritual y religiosa, promoviendo la formación y consolidación de su identidad y autoestima y su integración adecuada y crítica a la sociedad para el ejercicio de su ciudadanía en armonía con su entorno, así como el desarrollo de sus capacidades y habilidades para vincular su vida con el mundo del trabajo y para afrontar los incesantes cambios en la sociedad y el conocimiento.

Así como, la investigación se fundamenta en la Ley Universitaria N°23733 Capítulo I, Art. 2º inc. c; Capítulo III, 24º; Capítulo V, Art. 43º, Capítulo VIII, Art. 65º, que a la letra dice:

Art. 2º.- Son fines de las Universidades:

c) Formar humanistas científicos y profesionales de alta calidad académica de acuerdo con las necesidades del país, desarrollar en sus miembros los valores éticos y

cívicos, las actitudes responsabilidad y solidaridad social y un conocimiento de la realidad nacional latinoamericana universal.

Art. 24º.- Los Grados de Bachiller, Maestro y Doctor. Son sucesivos. El primero requiere estudios de una duración mínima de diez semestres incluyendo los de cultura general que lo preceden. Los de Maestro y Doctor requieren estudios de una duración mínima de cuatro Semestre cada uno para la Maestría y Doctorado es indispensable la sustentación y aprobación de un trabajo de Investigación.

Art. 43º.- Es inherente a la docencia Universitaria la investigación, la enseñanza, la capacitación permanente y la producción intelectual.

Art. 65º.- La investigación es función obligatoria de las Universidades que la organiza y conduce libremente, igual obligación tienen los profesores como parte de su tarea académica en la forma que determine el Estatuto. Su cumplimiento recibe el estímulo y el apoyo de su Institución”

Como también en el Estatuto de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos que en el Capítulo VIII correspondiente a la Investigación estipula:

Art. 199º.- La Universidad Nacional Mayor de San Marcos propicia, estimula y realiza la investigación básica y aplicada como actividad esencial en todos los campos del conocimiento, dando preferente atención a los problemas de interés nacional o regional.

Art. 200°.- La investigación es una actividad obligatoria de los profesores ordinarios y es fundamental en la formación académico– profesional de los estudiantes. Se realiza en los Centros y en los Institutos de Investigación y a través del desarrollo curricular, así como otras formas que establezca el Reglamento respectivo.

Art. 207°.- Los alumnos deben intervenir en el proceso de investigación, sobre todo, en trabajos programados dentro de la carrera profesional, al igual que a través de la elaboración de la tesis u otros proyectos.

Art. 209°.- Los Centros y los Institutos de Investigación mantienen estrecha vinculación con las Unidades y la Escuela de Post-Grado para la docencia y la elaboración de los trabajos de investigación que servirán de tesis.

Art. 210°.- La Universidad brindará todo el apoyo para la publicación del resultado de las investigaciones en las revistas de la Universidad y/o en órganos de difusión nacional o internacional. Cada Centro o Instituto publicará anualmente el resumen de las investigaciones y un informe del avance de los proyectos en ejecución.

Cada Centro o Instituto de Investigación presentará anualmente su memoria y el plan de investigaciones al Consejo de Facultad para su aprobación.

Art. 211°.- Se reconoce el derecho de autor de los investigadores o inventores. Corresponde a la Universidad otorgar las facilidades para registrar o patentar los resultados de los trabajos de investigación.

2.3. BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS.

2.3.1. LIDERAZGO.

2.3.1.1. DEFINICIÓN DEL LIDERAZGO.

Drucker, (1996), pone en cuestión las teorías clásicas de liderazgo ante los cambios tan vertiginosos que se están produciendo en casi todas las organizaciones; como tal la definición de liderazgo se centra en cinco aspectos:

- Es alguien que tiene seguidores.
- El líder no es alguien a quien se quiera o se admire, se le sigue porque interesa.
- La popularidad no es un rasgo de liderazgo, los resultados sí.
- Los líderes son muy visibles y establecen ejemplos.
- El liderazgo no es un rango, privilegio o título, más bien se ha convertido en servicio, trabajo y responsabilidad.

Según Covey (2001), el liderazgo centrado en principios se pone en práctica de adentro hacia afuera en cuatro niveles :

1. Personal. Relación conmigo mismo.
2. Interpersonal. Relaciones o interacciones.
3. Gerencial. Responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea.
4. Organizacional. Necesidad de organizar a las personas: agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir equipos resolver problemas y crear una estructura, una estrategia y un sistema acordes a ello.

Drucker (1996), “La principal preocupación del líder no es resolver él mismo los problemas, sino el comportamiento del grupo en el proceso de resolución de los mismos”.

El líder se ha convertido en un “facilitador”, lo que significa:

- Poseer conocimientos y experiencia en dinámica de grupos y modificaciones organizativas.
- Poseer algunas cualidades de conducción de grupos como competencia, sensibilidad, disciplina, capacidad de influir y, sobre todo, capacidad de implicar a las personas alrededor de un proyecto común que tenga en cuenta los objetivos de la organización.
- Sentirse comfortable en situaciones de cambio y soportar y manejar bien el conflicto.

Para Solórzano (2006), define “al liderazgo capacidad de influir en un grupo con el objeto de que el grupo alcance sus metas. Esto puede surgir del grupo y también en razón de la designación formal para dirigir al grupo”, como podemos observar la multitud por sí sola nunca llega a nada si no tiene un líder que la guíe.

Por otro lado, Tannenbaum (1991), enfoca “La influencia interpersonal, ejercitada en una situación y dirigida por medio del proceso de comunicación, con el fin de alcanzar una meta específica”. Ser líder, es tener ascendencia en el grupo y promover la convivencia democrática. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas. Por ende, el liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente, hacia la consecución de metas grupales.

El liderazgo Organizacional es un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio, "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"¹²

El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.

Para Chiavenato (1989), "el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos". En este sentido el líder está en la obligación de conocer la motivación humana para saber guiar a las personas.

El líder debe ser capaz de fomentar a través de la humanización un proceso de interacción entre los individuos y crear un clima organizacional propicio para desarrollar los procesos de dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas, supervisión y control.

Éxito en el liderazgo se refiere a la manera como se comportan los seguidores y la efectividad al estado motivacional interno de estos.

Por otro lado, el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.

¹² Villegas, Gil. Liderazgo. Instituto de Capacitación Política, México D.F.

De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

1. **Como cualidad personal del líder:** "Al comienzo de la historia .El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto. Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

2. **Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.** Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino "las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen

a un líder. En síntesis, "el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica".

2.3.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER.

Antes de todo el líder debe tener los siguientes atributos:

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- El líder debe poseer una inteligencia emocional, como que:
 - Las que articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas.
 - Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo.
 - Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad.
 - Guían mediante el ejemplo.

Las cualidades universales de un líder son:

- Facilidad para la comunicación

- Responsabilidad. Respondiendo por los actos que ejecuta él u otro que implican al grupo.
- Honestidad. Guardando el debido comportamiento en las acciones o palabras que ejecuta.
- Creatividad. Desarrollando su capacidad de crear para lograr las metas propuestas.
- Personalidad. Poseedor de un carácter personal y original por lo cual se destaca ante los demás.
- Motivador. Ejercer o provocar e impulsar a actuar según se requiera.
- Sociable. De fácil trato y apertura con los demás.
- Justo. Otorgando a cada cual lo que le corresponde con equidad e imparcialidad.
- Práctico. Sabiendo aprovechar los procedimientos necesarios.
- Objetivo. Considerando el fin y la intención de lo propuesto.
- Poseedor de Carisma.- Don espiritual o prestigio del que goza de manera excepcional.
- Credibilidad. Poseedor de lo creíble.
- Iniciativa. Proponer espontáneamente ideas y pensamientos con el afán de lograr éxito.
- Tenacidad. Resistente ante las adversidades que se presenten para llegar al objetivo.
- Tolerancia. Guardando el respeto y consideración hacia las maneras de pensar, de actuar y sentir de los demás, aunque sean diferentes a las propias.

- Confianza. Ganándose con seguridad y firmeza se le otorgue derechos que serán bien utilizados.
- Carácter. Autoconfianza, personalidad, dedicación, entereza.
- Capacidad. Actitud, destreza, pericia.
- Coraje. Decisión, Valentía.
- Compasión. Justicia, amor, misericordia, empatía.
- Paciencia. Mostrar dominio de uno mismo.
- Humildad. Ser auténtico, sin pretensiones ni arrogancias.
- Generosidad. Satisfacer las necesidades de los demás (no los deseos).
- Indulgencia. No guardan rencor cuando les perjudican.

Otras cualidades de un buen líder son: la cordialidad, la amabilidad, el optimismo, y sobre todo, saber reforzar positivamente. El reconocer un trabajo bien hecho, y en general, una conducta afable y cordial, son técnicas que reconfortan a las personas y que promueven interés y entusiasmo por el trabajo.

Por último un buen líder no es aquel que impone miedo, sino que, es el que se mueve entre sus compañeros manteniendo un contacto apacible, transmitiendo buen humor y dando ejemplo con su conducta, de los niveles de esfuerzo exigido a los demás.

Teniendo en cuenta mi propia experiencia, me atreví a resumir los atributos que permiten ser un buen Director en los albores del siglo XXI y a los que llamo dirigentes proactivos de la era de gestión de conocimiento:

CUADRO N° 1. EI DECÁLOGO DEL DIRECTOR.



Robbins, Stephen. (1999), sobre el liderazgo del crecimiento profesional y del futuro, define las características que tienen estos líderes:

- 1 Ejercen un liderazgo facilitador fundado en su propia experiencia que ayuda a sus colaboradores.
- 2 Ejercen un liderazgo evaluador que facilita *feedback* y diagnóstico sobre la actuación de los colaboradores en el trabajo dentro de la organización.
- 3 Ejercen un liderazgo asesor que implica roles de formador de aquellas competencias de las que por el momento carecen sus colaboradores.
- 4 Ejercen un liderazgo incentivador que provoca la motivación por el logro en sus colaboradores.

2.3.1.3. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO.

Las organizaciones dependen para crecer y perdurar de un liderazgo eficiente; por tanto es vital para la supervivencia de cualquier organización.

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir a una organización con una visión y una misión bien definidas y sustentadas en valores verdaderos.
- Permite planificar, organizar, direccionar controlar y evaluar a una organización social, a través de dos herramientas fundamentales: La comunicación y la integración.
- Encamina con prudencia, templanza, justicia y fortaleza el desarrollo integral a cualquier organización social.

2.3.1.4. DIFERENCIAS ENTRE UN JEFE Y UN LIDER.

CUADRO N° 2. DIFERENCIAS ENTRE UN JEFE Y UN LIDER.

JEFE	LÍDER
<ul style="list-style-type: none">• Existe por la autoridad.• Considera la autoridad un privilegio de mando.• Inspira miedo.• Sabe cómo se hacen las cosas.• Le dice a uno: ¡Vaya!• Maneja a las personas como fichas.• Llega a tiempo.• Asigna las tareas.	<ul style="list-style-type: none">• Existe por la buena voluntad• Considera la autoridad un privilegio de servicio.• Inspira confianza• Enseña cómo hacer las cosas• Le dice a uno: ¡Vayamos!• No trata a las personas como cosas• Llega antes• Da el ejemplo
EFICACIA	EFICIENCIA

2.3.1.5. TENDENCIAS DEL LIDERAZGO.

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

1. Edad del liderazgo de conquista.

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2. Edad del liderazgo comercial.

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

3. Edad del liderazgo de organización.

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

4. Edad del liderazgo e innovación.

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran

extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la insolencia.

5. Edad del liderazgo de la información.

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información.

El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

6. Liderazgo en la "Nueva Edad".

Las características del liderazgo que se describe, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar la que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

2.3.1.6. TIPOS DE LIDERAZGO.

Los tipos de liderazgo están ligados a ciertas características de personalidad de los que dirigen a una institución educativa u otra organización social.

Otros, consideran que los líderes pueden aprender y cambiar sus estilos, adaptándolos a las diversas situaciones. Así, todos los estilos pueden tener éxito, dependiendo de las circunstancias.

Se han usado muchos términos para definir los tipos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres tipos básicos, como: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

1. El líder autócrata. Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

Este tipo de líder ordena y espera obediencia, no toma en cuenta al personal, lo cual hace que la antipatía se haga latente, dando lugar a la resistencia.

Lleva un control exhaustivo de las acciones de cada trabajador.

Los empleados se pueden sentir desvalorados ya que sus conocimientos, habilidades, destrezas no son tomados en cuenta.

2. El líder democrático. O participativo como muchos estudios los tipifican. Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

3. El líder liberal o laissez faire. Este término francés puede traducirse como "dejar hacer" o "dejar que las cosas sigan su cauce".

Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Más que "máxima libertad personal", se refleja como una falta de liderazgo, ya que nadie parece estar al cargo, nadie dirige ni exige nada.

Estos líderes son suaves e indulgentes. Permiten que sus seguidores hagan prácticamente lo que quieren. Los empleados pueden demostrar sus conocimientos sin ningún tipo de presión, pero la desorganización está asegurada, dado el vacío de poder directivo.

A estos tres estilos de liderazgos algunos estudios, agrega al tipo paternalista.

El líder paternalista opta por la supe protección.

La iniciativa no se valora, puesto que el líder quiere hacer todo él solo.

Le gusta que el personal recurra a él para solucionar los problemas, lo que trae como consecuencia unos trabajadores infantiles e inseguros.

Según John MacBeath (2005). *The alphabet soup of leadership. la tipología del liderazgo son:*

Líder heroico.	Líder carismático.
Líder autoritario.	Líder moral.
Líder visionario.	Líder centrado en principios.
Líder profesional.	Líder estratégico.
Líder transaccional.	Líder transformacional.
Líder situacional.	Líder disperso.
Líder distributivo.	Líder que comparte.
Líder invitacional.	Líder colaborativo.
Líder instruccional.	Líder maestro.
Líder estudiantil.	Líder adolescente.

Por ejemplo el líder maestro, es aquel que instruye a sus seguidores sobre cómo enfrentar los retos especiales de las organizaciones y sus características son:

- Habilidad de Escucha.
- Brinda apoyo emocional.
- Muestra con el ejemplo lo que constituye una conducta apropiada.
- Empatía.
- Diplomacia y tacto.
- Paciencia con la gente.
- Preocupación por el bienestar de la gente.
- Mínima hostilidad con la gente.

- Autoconfianza y estabilidad emocional.
- Entusiasmo con la gente.
- Propicia el trabajo en equipo.

En relación a los estilos del liderazgo, existen también tres estilos clásicos de dirección como:

El autoritario o directivo. Consiste en la centralización extrema del poder, exaltación de los métodos administrativos, es inflexible, esquemático y unidireccional. No aprovecha la inteligencia colectiva, promueve un control rígido y en exceso, no favorece las relaciones humanas, ni desarrolla directivos. Tiene como positivo que en situaciones extremas, donde se manifiesta el desorden mezclado con anarquía, en climas socio psicológico tenso, brinda generalmente soluciones radicales y se produce un equilibrio en el estado de la organización es como retomar el cauce más lógico.

El estilo democrático colegiado. Centra su atención en aprovechar las fuerzas del colectivo, su capacidad, su inteligencia en la toma de decisiones fundamentalmente estrategias, persuade y atrae, convence no vence. Crea un clima agradable y de trabajo creador; desarrolla cuadros, atrae a seguidores.

El estilo liberal o de riendas sueltas. Tiene como premisa dejar hacer, el directivo no toma decisiones, las evade, para que las tomen las estructuras superiores o predominantemente los inferiores. Es proclive a la anarquía, pues el control es poco o nulo con un exceso de descentralización,

es propio de los directivos que se sienten inseguros, con indefinida línea de acción y carecen de prestigio para exigir y controlar a los subordinados”¹³.

Al respecto al tipo de liderazgo, Ávila (1990: 130), propone dos modelos I y II. A consideración de estos investigadores no hay un solo estilo de liderazgo que sea el más efectivo. Cada estilo puede ser efectivo bajo ciertas condiciones. Por lo tanto, sostienen que los líderes efectivos son aquellos que son capaces de adoptar diferentes estilos de liderazgo dependiendo de los requisitos de la realidad. Esto es lo que ellos llaman "liderazgo centrado en la realidad".

Ahora bien, los Modelos I y II de Ávila se refieren a estilos de liderazgo más o menos favorables por el logro de aprendizajes profundos y perdurables.

Los componentes de los modelos incluyen:

1) Los valores o variables rectoras que los seres humanos anhelan satisfacer; 2) Las estrategias de comportamiento que utilizan para actuar y, también satisfacer las variables rectoras; y sobre la efectividad en la resolución de problemas.

Seguidamente se presentan, en forma sinóptica, los principales componentes de los dos Modelos. Como puede observarse, ni las variables rectoras ni las estrategias de acción de un modelo son completamente contrarias al otro.

¹³. Alonso, Sergio y Otros. Diplomado en Gestión Educativa y Liderazgo. p. 41-43.

CUADRO N° 3. COMPONENTES DE LOS MODELOS I Y II DE LA TEORÍA EN USO.

VALORES O VARIABLES RECTORES	
MODELO I	MODELO II
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir las metas y tratar de alcanzar las de manera unilateral. (control unilateral). 2. Maximizar las ganancias y minimizar las pérdidas (dominio, poder) (autodeterminación). 3. Minimizar la manifestación o generación de sentimientos negativos (manipulación). 4. Asumir una conducta racional y minimizar la emotividad (racionalidad). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad de información válida (poder compartido, colaboración objetividad). 2. Escogencia libre basada en información relevante. 3. Compromiso interno con las decisiones tomadas (participación).
ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	
MODELO I	MODELO II
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar y manejar el entorno unilateralmente (manipular la información). 2. Adueñarse de la tarea y controlarla (controlarla la tarea unilateralmente). 3. Protegerse a sí mismo de manera unilateralmente (cuidar la "imagen"). 4. Proteger unilateralmente a los demás (proteger a "su" gente). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer del diseño y manejo del entorno una labor conjunta (compartir la solución de problemas). 2. Hacer de la protección de sí mismo de los demás una empresa conjunta. (clima de apoyo y reconocimiento). 3. Expresarse en términos de categorías directamente observables. (comportarse asertivamente).

EFECTOS	
MODELO I	MODELO II
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación restringida. 2. Actitudes defensivas de los individuos y de los grupos. 3. La libertad de escogencia, compromiso interno y asunción de riesgos considerablemente reducidos. 4. Efectividad disminuida. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación libre. 2. Disminución de las actitudes defensivas. 3. Alta libertad de escogencia, compromiso interno y asunción de riesgos. 4. Efectividad aumentada.

Fuente: Ávila (1990).

Los estilos de liderazgo, según Ávila (1990), se podrían asociarse, el Modelo I con el estilo no participativo y el Modelo II con el estilo participativo. Cuando el líder en una organización es percibido como autoritario, que busca controlar las tareas y a la gente, defensivo, con miedo a manifestarse y a expresar sus sentimientos, este líder refleja un estilo Modelo I.

Otros criterios de clasificar los estilos del liderazgo:

CUADRO N° 4. ESTILOS BÁSICOS DEL LIDERAZGO.

E 3 – Apoyar Funciones del líder. <ul style="list-style-type: none"> - Involucra a colaboradores en la identificación de los problemas. - Favorece la participación en el establecimiento de objetivos y metas. - Consulta a los colaboradores para definir la mejor forma de hacer las tareas y desarrollar planes de acción. - Define con ellos la distribución de tareas y convienen en "quién hace qué" (roles) - Apoya la realización del trabajo 	E 2 – Instruir Funciones del líder. <ul style="list-style-type: none"> - Identifica los problemas. - Establece objetivos y metas. - Desarrolla planes de acción, y posteriormente consulta a los colaboradores. - Estimula la comunicación de doble vía. - Favorece el aporte de ideas y sugerencias. - Explica las razones de las decisiones parciales. - Alienta la iniciativa. - Toma la decisión final luego de
--	--

<p>dando opiniones, ideas y sugerencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comparte la responsabilidad con los colaboradores por la solución de los problemas. - Valora con ellos el grado de avance en los objetivos propuestos. - Evalúa con los colaboradores el trabajo realizado. <p>E3: GRUPO INVOLUCRADO EN EL MODO DE RESOLVER LOS PROBLEMAS. PARTICIPACIÓN ALTA.</p>	<p>escuchar las opiniones al respecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determina los métodos y pautas de evaluación. - Observa cómo están realizando sus tareas. - Evalúa constantemente la ejecución de los trabajos <p>E2: GRUPO INCORPORANDO EL MODO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.</p>
<p>E 4 – Delegar</p> <p>Funciones del líder.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Define los problemas con los colaboradores. - Establece los objetivos y metas participativamente. - Deja que los colaboradores desarrollen los planes de acción. - Permite que definan sus roles y la distribución de la tarea. - Admite que los colaboradores establezcan las pautas de evaluación y ejerzan autocontrol sobre ellas. - Autoriza a que ellos mismos evalúen sus trabajos. - Promueve a que tomen responsabilidades autónomamente. - monitorea a los colaboradores periódicamente. - Evalúa la realización de los trabajos sólo en sus resultados. <p>E4- EL GRUPO TRABAJA BAJO EL MODO DE AUTO ORGANIZACIÓN.</p>	<p>E 1 – Dirigir</p> <p>Funciones del líder.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifica los problemas. - Establece objetivos y metas a cumplir. - Planea y organiza el trabajo de la gente. - Indica los roles que cada uno cumplirá. - Desarrolla "planes de acción" para resolver los problemas. - Establece los tiempos en que se deben hacer los trabajos. - Determina métodos y pautas de evaluación. - Observa cómo están realizando sus tareas. - Evalúa permanentemente la ejecución del trabajo. <p>E1 EL GRUPO TRABAJA EN EL MODO DE CRISIS Y ES INMADURO PARA ORGANIZARSE.</p>

Según Granados (1990) existen distintas maneras de caracterizar los tipos de liderazgo. Establece una tipología a partir de las características o condiciones personales de quién ejerce el liderazgo.

1. El líder pulpo. Es el caudillo.

El que hace y sabe todo. El que es imprescindible. Aquel que cree que los demás miembros del grupo no saben, cree que son ignorantes.

2. El líder araña. Es el activista.

El que hace gestiones y trámites papeles y juicios. Se limita a hacer obras, pero no promueve organización. Cuando sale, todo se viene abajo.

3. El líder Tortuga. Es el pasivo.

El que no tiene iniciativa. Trabaja sólo cuando el equipo le exige o le cuestiona.

4. El líder zorro. Es el aprovechador.

Es el que utiliza su cargo para fines económicos y políticos. El que trabaja sólo para figurar. Busca sacar provecho de toda acción.

5. El líder abeja. Es el democrático.

El que pone su cargo al servicio de su barrio. Promueve la participación de todos. Valora y respeta a su base. Promociona nuevos líderes. Asume responsabilidades y da cuenta a los pobladores.

Douglas McGregor, menciona que en la teoría X, las personas líderes indican al grupo lo que se espera de ellos, aporta a los miembros del grupo formación, favorece el cumplimiento de determinadas pautas de trabajo, se hace especial atención en la figura del jefe. En este sentido se piensa que los trabajadores solo actúan por lo económico, dando por hecho una falta en el grupo de iniciativa y cooperación. En la teoría Y, se parte de que existe un interés del grupo por la iniciativa, por cooperar. En este tipo el liderazgo se ejerce de manera participativa y consultiva”.

Blake, Robert y Mouton, Jane, establecen cinco estilos de liderazgo, en estos estilos se combina tanto el interés de las personas como el interés de la producción. El primer estilo se caracteriza por un interés escaso por el grupo así como por la producción de la empresa. Es por tanto una administración pobre, dirigida al esfuerzo mínimo para llevar a cabo el trabajo. Un segundo estilo caracterizado por un elevado interés sobre las personas y bajo interés en la producción. En este sentido por el hecho de que exista una alta preocupación por el grupo hace que el ambiente sea óptimo. El tercer estilo se caracteriza por un alto interés en la producción y bajo sobre el grupo. Es un estilo autoritario. El cuarto estilo busca la relación entre el grupo y la producción. Por último el quinto estilo se caracterizaría por una alta preocupación tanto por el grupo como por el trabajo.

2.3.1.7. EL LIDER Y EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES.

Robbins, Stephen (1997), define tres situaciones del liderazgo en el desarrollo de las organizaciones:

1. Facilita el cambio y la innovación.
2. Proporciona una visión a la organización.
3. Anima los primeros pasos suministrando la energía necesaria para que la organización despegue.

Asimismo define que una función básica del líder es dar forma a la cultura: ideas, principios, valores y prácticas de la organización con la cual todos se identifiquen. Para ello los líderes deben desarrollar los siguientes comportamientos:

- a. Definen, utilizan y dan forma a valores consensuados.

- b. Ejercen la autoridad con habilidad y sin autoritarismo.
- c. Escuchan más que hablan.
- d. Aseguran el crecimiento de sus empleados potenciando sus capacidades.
- e. Mantienen la cultura introduciendo los cambios sin brusquedad y sin angustia.

2.3.1.8. LOS NUEVOS EJECUTIVOS QUE LIDERAN LAS NUEVAS ORGANIZACIONES.

El nuevo liderazgo de las nuevas organizaciones será conocido más por:

- 1. Lo que hace, que dice.
- 2. Su competencia, que por el cargo.
- 3. Lo que incentiva, que por lo que controla.
- 4. La visión que proporciona, que por los objetivos que fija.
- 5. Su independencia y entusiasmo.
- 6. Su compromiso en la productividad y satisfacción al cliente.
- 7. La lealtad a uno mismo y al equipo.

Los futuros líderes de las nuevas organizaciones tendrán las siguientes capacidades:

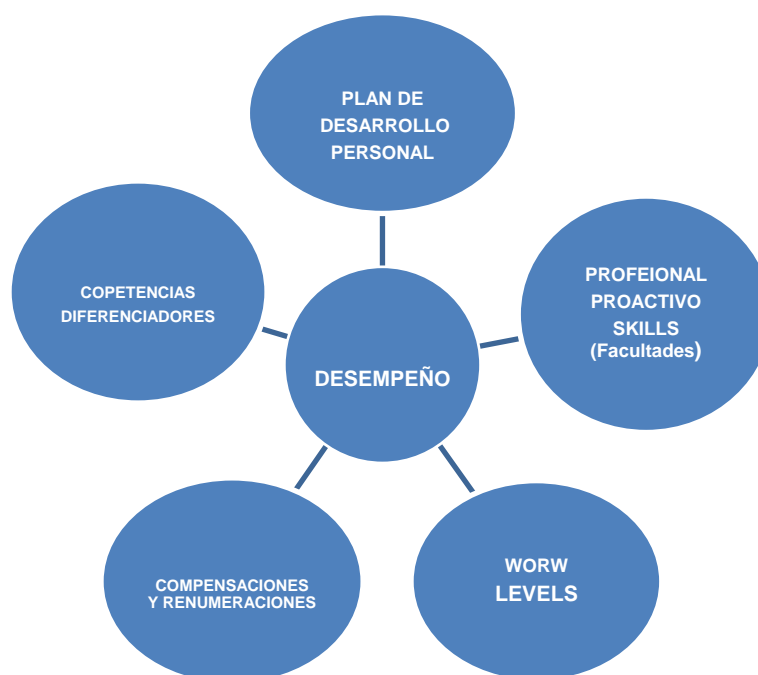
- 1. Lectura inteligente de la realidad.
- 2. Intuición de perspectivas de futuro.
- 3. Niveles altos de automotivación.
- 4. Fuerza emocional para manejar el cambio y sus consecuencias.
- 5. Agilidad para diagnosticar los puntos fuertes y áreas de mejora de la organización.

6. Capacidad para implicar a sus colaboradores en el proyecto de la organización.
7. Voluntad de compartir el liderazgo.

Kouzes y Posner (1996), considera siete lecciones para liderar el viaje hacia el futuro que deben considerarse en la gestión gerencial de las universidades, institutos de Educación Superior y de las instituciones educativas de Educación Básica, Especial y Alternativa del sistema educativo nacional.

1. Poseer espíritu proactivo y precursor, capaz de intuir el futuro y saber hacer frente a sus retos y desafíos.
2. Tener una personalidad con atractivo que se expresa a través de una actitud sincera ante la vida, competencia y credibilidad.
3. Sentido de orientación y visión del futuro. El sentido de la visión es propio y casi exclusivo del liderazgo.
4. Ser capaz de compartir valores representativos de la voluntad colectiva.
5. Implicación y apoyo activo de los colaboradores. Alimentar la colaboración, no la competencia. El principio de *gano-ganas* debe ser la máxima que fundamente el trabajo colaborativo.
6. La credibilidad, porque lo que dice concuerda con lo que hace y con lo que promete.
7. El liderazgo es asunto de todos. No es una cualidad innata, es un proceso que se adquiere, que implica destrezas y habilidades. El liderazgo siempre es un conjunto de modos de proceder observables que se pueden aprender de los demás.

CUADRO N° 5. ENFOQUES DE RECURSOS HUMANOS.



2.3.1.9. CONSIDERACIONES DEL LIDERAZGO.

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo.

“Para poder organizar necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder”¹⁴.

Por otro lado, “hoy día se ha observado ciertas manifestaciones de liderazgo grupal en algunos estratos de la sociedad, cuyos representantes, estando situados en un mismo universo de conocimientos y por consenso,

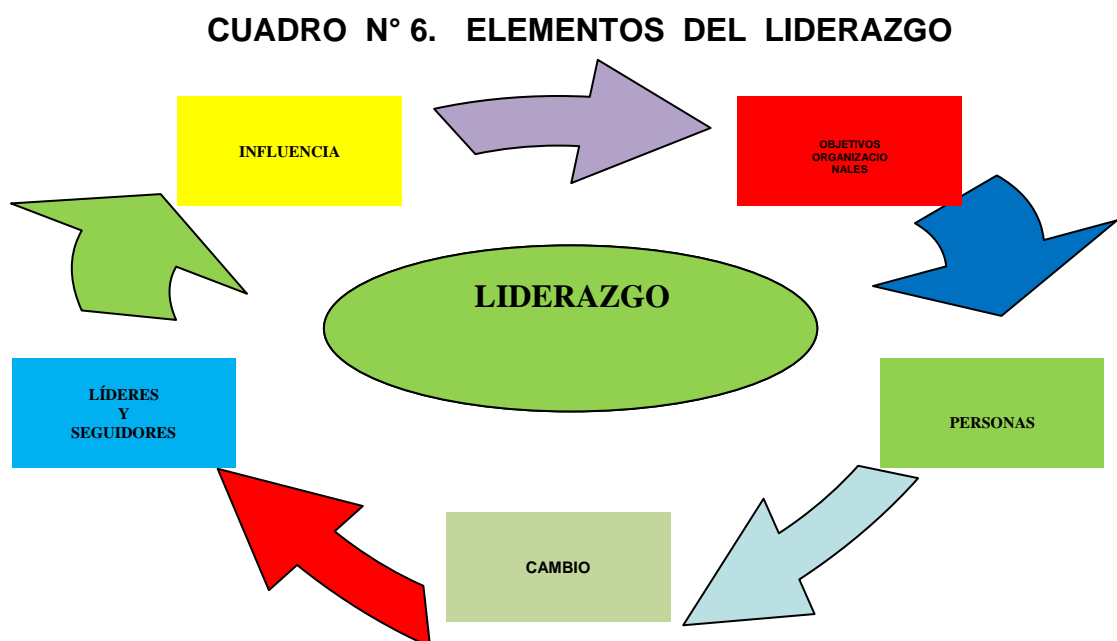
¹⁴ Zata Rain.I. Redacción e Investigación Documental, UPN Sep. México.

han motorizados aquellas actividades que les sirven para lograr el bien común”¹⁵.

También en los pequeños grupos de trabajo se está dando esta perspectiva, claro está, antecedida por un proceso de liderazgo que ha permitido la cohesión del grupo, ha motivado la preparación de los miembros, a quienes ha alternado en la coordinación de procesos de trabajos que han permitido la obtención de los objetivos básicos del grupo.

2.3.1.10. ELEMENTOS DEL LIDERAZGO.

Los elementos del liderazgo son:



a. La influencia:

- Es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio.
- La influencia es parte medular del liderazgo.

¹⁵ Knickerbocker, Dirección y Concepción de un líder. p.28.

- Buena parte de las investigaciones en liderazgo se centra en la relación entre líderes y seguidores.
- Los líderes eficaces saben cuándo guiar y cuándo seguir; por ello con frecuencia éstos y aquéllos intercambian papeles en el proceso de influencia.

b. El cambio:

- Influir y establecer objetivos son temas indisolubles del cambio.
- Las organizaciones necesitan modificarse de continuo, adaptándose a un ambiente global que se transforma con rapidez.
- Los líderes competentes advierten la necesidad que hay de cambiar continuamente para mejorar el desempeño.

c. Los objetivos organizacionales:

- El liderazgo supone influir en los seguidores para generar el cambio en función del futuro deseado para la organización.
- Los líderes eficaces influyen en los seguidores para que no piensen en función de sus propios intereses, sino en los de la organización.
- El liderazgo ocurre cuando los seguidores sienten el influjo de hacer lo que es ético y benéfico para la organización y para ellos mismos
- Los integrantes de la organización necesitan trabajar en conjunto, orientados hacia un resultado que deseen tanto el líder como los seguidores, un porvenir deseado o un propósito compartido que los motive a alcanzar ese resultado.
- Los líderes tienen que dar rumbo y, con la aportación de los seguidores, fijar objetivos que supongan retos y anteponer la responsabilidad para lograrlos.

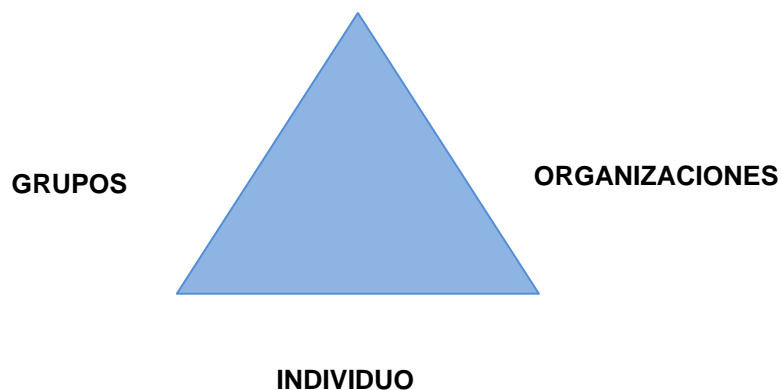
d. La autoridad y poder:

- El poder, es un concepto mucho más amplio que el de autoridad, es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos.
- La autoridad en una organización es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupa) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas.
- Se trata, por supuesto, de un tipo de poder, pero de poder en el marco de una organización.

2.3.1.11. INTERRELACIONES DE LOS NIVELES DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL.

- En la base del triángulo se encuentra el nivel individual, ya que ambos el grupo y organización están basados en el individuo.
- La interacción de estas unidades llegan a fundamentar de una manera más completa la teoría del liderazgo.

CUADRO N° 7. INTERRELACIÓN DE LOS NIVELES DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL.



2.3.1.12. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

El líder transformacional es Trans-forma-ción; que significa: ción= acción trans=cambio; forma=paradigma y/o creencia.

Este tipo de líder desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el "representante institucional" de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.

Liderazgo transformacional según Bass.

Este nuevo paradigma de liderazgo surge con Burns (1978), pero es Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado "Liderazgo Transformacional" a pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformador o en su defecto transformativo¹⁶.

Bass, Bernard y Álvarez, Manuel (1985), manifiestan que el Liderazgo transformacional, implica el incremento de las capacidades de los miembros de una organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y la toma de decisiones. El liderazgo transformacional es pues la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa.

¹⁶ Salazar, María A. El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? UNIrevista - Vol. 1, Nº 3: (junio 2006) ISSN 1809-465. Universidad de Viña del Mar, Chile.

Según Bryman (1996) el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales.

Factores en el liderazgo transformacional.

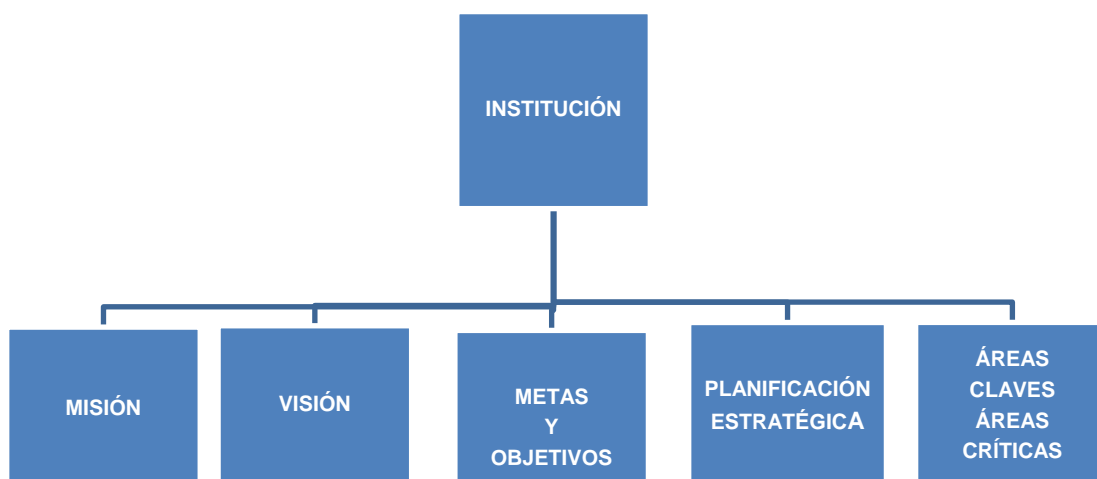
- a. Carisma: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.
- b. Consideración individual: presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación aconseja.
- c. Estimulación intelectual: favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.
- d. Inspiración: aumenta el optimismo y el entusiasmo.
- e. Tolerancia psicológica: usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.
- f. Capacidad de construir un "liderazgo compartido" fundamentado en la cultura de la participación: crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipe de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.
- g. Considera "el trabajo en equipo" como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización.

- h. Dedicar tiempo y recursos a la "formación continua" de sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.
- i. El líder transformacional considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el "representante institucional" de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.

Claves para resolver problemas y tomar decisiones en el liderazgo transformacional:

1. Institución.
2. Misión.
3. Visión.
4. Metas y Objetivos.
5. Planificación Estratégica.
6. Áreas claves y áreas críticas.

**CUADRO N° 8. CLAVES PARA RESOLVER PROBLEMAS Y
TOMAR DECISIONES.**



Según Agudo, Bernal. (2001), profesor del Departamento de Ciencias de la Educación en la Universidad de Zaragoza. Define el liderazgo transformacional como un proceso que tiene cuatro pasos:

1. Trabajar de forma colaborativa hacia la excelencia para conseguir los objetivos propuestos tanto organizacionales como personales y profesionales.
2. Crear un ambiente libre de amenazas para crecer de tal modo que los talentos y las habilidades de cada uno puedan ser aprovechadas al máximo.
3. Animar y construir unas relaciones que individualmente satisfagan, unifiquen y fortalezcan para la realización de determinados Objetivos y metas, tales relaciones resultan efectivas en la toma de decisiones en grupo.
4. Optimizar los recursos humanos y materiales.

2.3.1.13. FUNCIONES DEL LIDERAZGO.

Las funciones del liderazgo son¹⁷:

1. Individuales. "... definir con claridad los objetivos de la organización o equipo de trabajo, elaborar el plan para alcanzar las metas y asignar roles y tareas de control de calidad del trabajo (...) Las funciones de cada integrante del equipo son: reconocer los méritos, atender los problemas, tratamiento personalizado en el trabajo y perfeccionar las habilidades individuales"
2. Colectivas. "promueve la alta autoestima y confianza en la toma de decisiones. Por lo tanto, el líder alienta, enseña, escucha y facilita el

¹⁷ Solórzano, Jorge. Ob. Cit. Tomo 3 .p. 103-105.

trabajo de todas las personas «bajo su mando», y hace que se conviertan en campeones.

3. Situacional como:

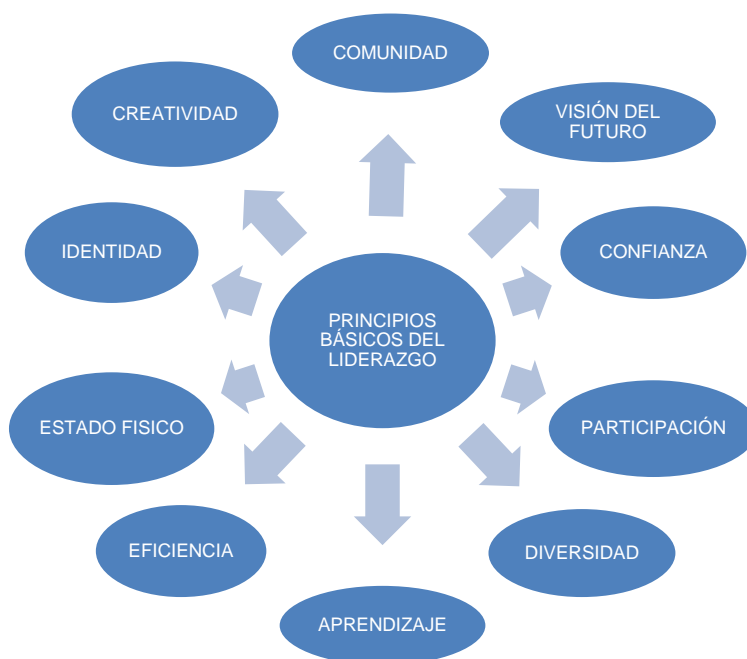
- Medir el nivel de los integrantes. El líder define las funciones de los integrantes de su equipo y evalúa su nivel de desarrollo en ellas. Por ejemplo, uno puede ser muy hábil en investigación de mercado, pero no en prevención social.
- Compartir la información. El líder promueve la autonomía y la transparencia en el manejo de la información. Si las reglas son claras entre el líder y su equipo, se evitan problemas de expectativas incumplidas. Por ejemplo (sic), delegar la información para la investigación en marketing.
- Trazar un plan de entrenamiento. El líder promueve el crecimiento emocional e intelectual de su personal mediante un plan de entrenamiento y capacitación efectivo. Esta situación le facilita delegar algunas funciones a su personal y dedicarse a labores estratégicas de la organización. Cuando se ausente, hay la posibilidad de contar con un reemplazo que se encuentra preparado. Por ejemplo, capacitar en solución de problemas y tomar decisiones en situaciones de incertidumbre.
- Modificar de acuerdo al crecimiento de sus integrantes. El líder siempre está dispuesto al cambio que generan los integrantes de su equipo. El equivocarse es la forma más rápida de aprender, lo cual permite utilizar alternas para el mejoramiento continuo del equipo. Por ejemplo, cambiar el plan estratégico por gerencia estratégica”

2.3.1.14. PRINCIPIOS BÁSICOS DEL LIDERAZGO.

Los principios básicos, según Solórzano son¹⁸:

1. Visión de futuro.
2. Confianza.
3. Participación.
4. Aprendizaje.
5. Diversidad.
6. Creatividad.
7. Estado físico.
8. Excelencia.
9. Identidad.
10. Comunidad.

CUADRO N° 9. PRINCIPIOS BÁSICOS DEL LIDERAZGO.



¹⁸ Solórzano, Jorge. Ob. Cit. Tomo 3 .p. 108-112.

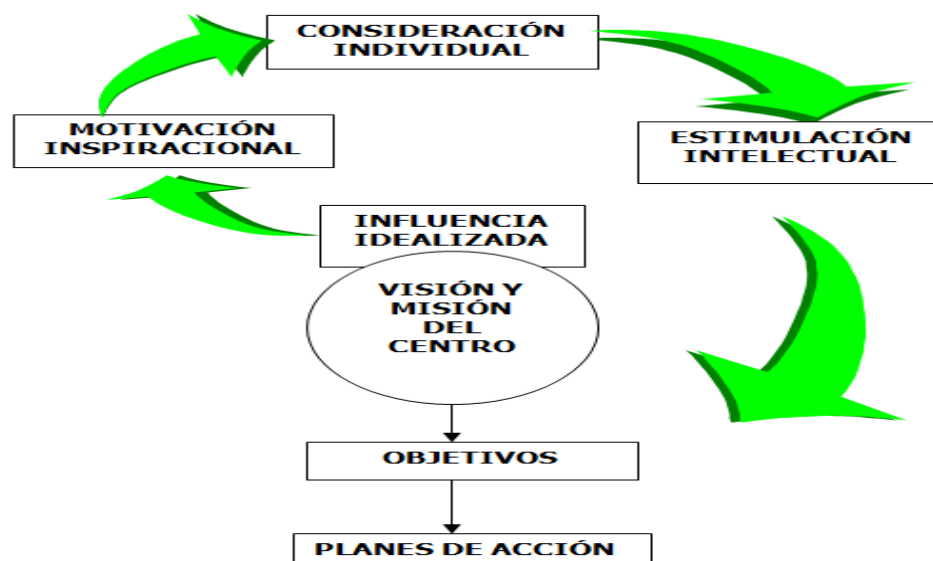
2.3.1.15. EL PERFIL DEL LIDER.

Los perfiles fundamentales de un líder son:

- Capacidad para descubrir los puntos débiles y fuertes de uno mismo y de los demás.
- Capacidad de fijar metas y alcanzarlas.
- Capacidad de dar crédito a otros por sus contribuciones personales.
- Capacidad de aceptar la responsabilidad personal.
- Capacidad para encontrar y utilizar los recursos adecuados para llevar a cabo una tarea.
- Capacidad de convertir cada situación en una experiencia útil.
- Capacidad de entender el uso del poder.
- Capacidad para aceptar una posición de poder sin renuencia o celo.
- Capacidad para tener una fuerza impulsora hacia la realización personal sin ser egoísta o codicioso.
- Capacidad de mirar el presente en una forma realista y soñar y planear realizaciones futuras.
- Capacidad de mantener un equilibrio entre los aspectos físicos, espirituales y emocionales de la vida.
- Capacidad de pensar en proyectos y metas que engendren una vida mejor para todos los interesados.
- Capacidad de entender que la forma de manejar una situación es mucho más importante que la información de hechos para lograr buenos resultados.
- Deseo constante de saber y entender más acerca de todo.

- Capacidad de distinguir la verdad, las buenas intenciones y la dura realidad.
- Capacidad para entender que las metas y los deseos de uno, con frecuencia son más complejas, que aquellas que se están dirigiendo.

CUADRO N° 10. INTERPRETACIÓN DEL MODELO DE BASS
(Poblete y García Olalla, 2002).



2.3.1.16. LAS TEORIAS DEL LIDERAZGO.

Según Terry, George y Franklin Stephen. (1998). Hay varios métodos para el estudio del liderazgo, pero clasificaremos nuestro estudio en tres categorías de teorías:

1 Teoría de los rasgos.

Los primeros estudios del liderazgo se enfocaron sobre la "teoría del gran hombre", de que los líderes nacen, no se hacen. Estos estudios se enfocaron a los rasgos personales de los líderes e intentaron identificar un grupo de características o rasgos individuales que distinguían.

Esta teoría intenta determinar características distintivas que explican la eficacia del liderazgo analizando rasgos físicos (madurez, apariencia),

aspectos sociales (diplomacia, popularidad, estudios, condición social), psicológicos o cualidades, como altos niveles de energía, apariencia, agresividad, independencia, poder de persuasión, dominio, capacidad de adaptación, ímpetu, seguridad en sí mismo; características del propio trabajo (iniciativa, aceptación de responsabilidades).

La lista de rangos debía emplearse como requisito para promover a candidatos a posiciones de liderazgo¹⁹.

2 Teorías basadas en el comportamiento.

Simón, Herbert Alexander, exponente y ganador del premio Nobel de Economía en 1978 de la Teoría del Comportamiento Organizacional en la administración, define y explica que Teoría del comportamiento organizacional se fundamenta en el comportamiento individual de las personas.

Maslow (1943), explica cómo se comportan las personas, es necesario estudiar la motivación humana. En consecuencia, uno de los temas fundamentales de la teoría del comportamiento en la administración es la motivación humana; según la cual, en las necesidades sociales, se destacan las necesidades de asociación, participación, aceptación por los compañeros, intercambios amistosos.

La teoría del comportamiento trata de demostrar la variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador. La administración de las organizaciones en general está fuertemente condicionada por los estilos que utilizan los administradores para seguir el comportamiento de las personas. A su vez, los estilos de administración

¹⁹ Álvarez, J. J. Claves para un liderazgo efectivo. Aprenda Recursos Humanos. 132-135.

dependen, sustancialmente, de las convicciones de los administradores con respecto al comportamiento humano dentro de la organización. Estas convicciones moldean no sólo la manera de conducir las personas sino la forma como se divide el trabajo y se planean y organizan las actividades. Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, cada una de las cuales se fundamenta en ciertas convicciones sobre la manera como se comportan las personas en las organizaciones.

3 Teorías situacionales o de contingencias.

- Teorías de contingencias de Fiedler. El éxito del liderazgo depende por un lado del estilo del líder y de las demandas del grupo o empresa. No existe por tanto un estilo único, sino que el éxito se encuentra en aplicar el estilo adecuado para el grupo en el momento adecuado. Se hace necesario por tanto conocer al grupo y en base a ello aplicar el estilo adecuado.
- Teoría Ruta Meta de Evans y House. a) Ante una carencia de seguridad en sí mismo de los seguidores, el estilo de liderazgo debe ser de apoyo, producirá un incremento de la seguridad a la hora de llevar a cabo las tareas, concluyendo en aumento de la satisfacción personal. b) Ante una falta de interés por el trabajo, debe realizarse un estilo de liderazgo orientado a logros u objetivos, se consigue un ambiente satisfactorio por alcanzar metas aumentando la satisfacción laboral. c) Ante objetivos ambiciosos pero alcanzables, el estilo de liderazgo debe ser participativo, fomentar las sugerencias y participación, mayor satisfacción. d) Ante una

situación de labores ambiguas, el estilo de liderazgo debe ser directivo, precisión a la hora de retribuciones, mayor satisfacción laboral.

- Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. Se basa en que las actitudes de liderazgo deben basarse en las actitudes que se observan en el grupo, es decir en la mayor o menor disposición del grupo. Tendríamos un comportamiento directivo: es en una sola dirección, el líder indica normas o tareas al grupo y tendríamos un comportamiento de apoyo, en este caso bidireccional, en la que todos escuchan y todos se involucran en la toma de decisiones. El nivel de disposición indica la capacidad que tiene el grupo de actuar ante metas exigentes pero reales de alcanzar, relacionado con la voluntad e interés del grupo.

Como resultado de la síntesis de las tres teorías surge la teoría integral del liderazgo.

Otras teorías que tienen relación a las teorías del liderazgo son:

1. La teoría de las relaciones humanas.

Para Elton Mayo (1927-1932), también conocida como escuela humanística de la administración, define que la teoría de las relaciones humanas, sostiene sólo con una relación armoniosa entre empleador y el empleado, y mediante la técnica “Dinámicas de grupos” se obtienen buenos resultados (incremento de la producción).

La participación democrática de todos los comprometidos tiene que darse en iguales de condiciones en todos los niveles de la gestión.

2. La teoría de la organización.

La Teoría de la Organización es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de una forma de agrupamiento de los seres humanos: las organizaciones en general.

3. Teoría del liderazgo carismático.

Esta teoría dice que los seguidores atribuyen al líder una capacidad sobrehumana o extraordinaria cuando observa ciertas conductas²⁰.

Es una extensión de la teoría de la atribución.

Ejemplos: Kennedy, Dr. King, Martín Naranjo (SBS), Ross Perot, JanCarlzon, Bolívar...

Los estudios muestran que estos líderes tienen subordinados más motivados y satisfechos.

Los seguidores establecen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias de liderazgo cuando observan ciertos comportamientos.

2.3.1.17. EL ENFOQUE SITUACIONAL DEL LIDERAZGO.

Esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales, es decir que los administradores son producto de situaciones dadas. Se han efectuado ya numerosos estudios sobre la premisa de que el liderazgo se ve fuertemente influido por la situación en la que el líder emerge y opera. Se trata sin duda de que un enfoque persuasivo, como lo indica en Estados Unidos el ascenso de Franklin Delano Roosevelt en la gran

²⁰ Bass, M. y Avolio, J. Transformational leadership development: Manual or themultifactorial leadership questionnaire. California: Consulting Psychologist Press.

depresión de los años treinta, en China el de Mao Tse-Tung en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial; en Perú el de Toledo en 2001 ante la dictadura de Fujimori. En este enfoque del liderazgo se admite la existencia de una interacción entre grupo y líder. Esto apoya la teoría de los seguidores en el sentido de que los individuos tienen a seguir a aquellos en quienes perciben (ya sea acertada o desacertadamente) el ofrecimiento de medios para el cumplimiento de sus deseos personales. Así pues, el líder es la persona que identifica esos deseos y hace lo necesario (o emprende de los programas) para satisfacerlos.

Según Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth H. (1998) afirma que el estilo más eficaz del liderazgo varía según la madurez de los subordinados; así como, definen la madurez, como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea; como también, la relación entre el director y los subordinados pasa por cuatro fases (una especie de ciclo de vida organizacional) a medida que los subordinados se desarrollan y 'maduran', y los gerentes necesitan modificar su estilo de liderazgo en cada fase, para orientar ese crecimiento en el progreso hacia la autonomía profesional y la productividad del trabajo; estos 4 estilos de dirección son:

- Ordenar (E1) se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo. En la fase Inicial, en que los subordinados ingresan en la organización, lo más adecuado es una gran orientación del gerente a las tareas. Hay que enseñarles sus tareas y familiarizarlos con las reglas y procedimientos.

- Persuadir (E2) se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide.
- Participar (E3), caracterizado por que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta.
- Delegar (E4) se caracteriza por dejar al subordinado —visto como colaborador— las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular.

2.3.1.18. LA DIRECCIÓN COMO FACTOR DEL MEJORAMIENTO CUALITATIVO.

El Director debe tomar las decisiones viables acertadamente en su gestión gerencial en varios niveles:

Nivel 1. Tomar decisiones que faciliten a los docentes desarrollar con satisfacción y eficiencia profesional, el hecho pedagógico.

Nivel 2. Tomar decisiones sobre los procesos administrativos e institucionales para garantizar que el servicio educativo ocurra de una forma sostenida, regula y de acuerdo a normas y propósitos enunciados a nivel institucional.

Nivel 3. El Director debe también tomar decisiones para garantizar que la Institución Educativa se adecue y responda a las necesidades y expectativas de las comunidades que atiende o en las que está ubicada. Estos tres niveles de decisiones tienen características y exigencias diferentes .Poder decidir acertadamente para crear condiciones favorables en las Instituciones de Educación Superior.

2.3.1.19. DIRECCIÓN Y LA CALIDAD EDUCATIVA.

Un Director es un educador , no porque está involucrado directamente en el hecho pedagógico, sino porque a través de su tarea, garantizándole el funcionamiento efectivo de la organización y/o dándole sentido dentro del entorno social.

Ser Director implica tomar decisiones específicas en función de:

- **Gestión Académica.** Crear condiciones favorables al hecho pedagógico o académico.

Debe tomar decisiones que faciliten a los docentes estudiantes a todos los actores de la institución educativa y desarrollar con satisfacción y eficiencia profesional con un soporte de Gestión Gerencial de cambio e innovación académica .

- **Gestión Administrativa.** Garantizar el funcionamiento eficiente de la administración.

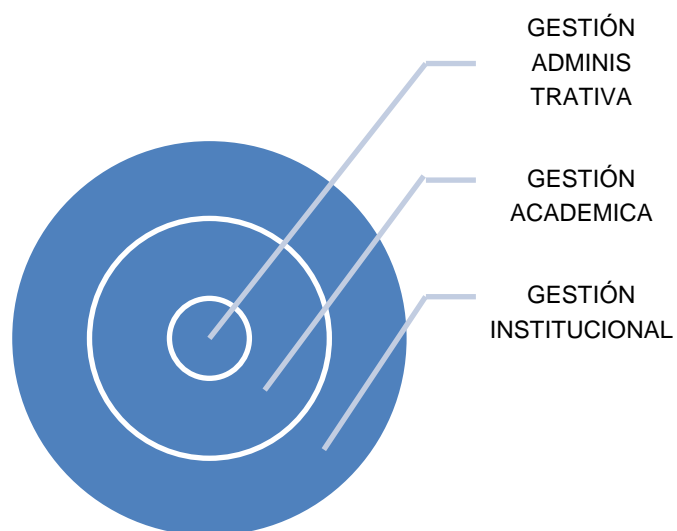
Tiene que tomar decisiones sobre los procesos administrativos e institucionales para garantizar que el servicio educativo responda a las expectativas del cliente usuario en una forma sostenida y de acuerdo a normas propósitos enunciados a nivel institucional.

- **Gestión Institucional.** Influir y negociar con el medio social los procesos , insumos e intereses que requiere una Institución Superior para avanzar hacia mejores niveles de la calidad educativa.

El Director decide, de alguna manera, sobre la institución como un todo debe tomar decisiones para buscar relacionar la institución

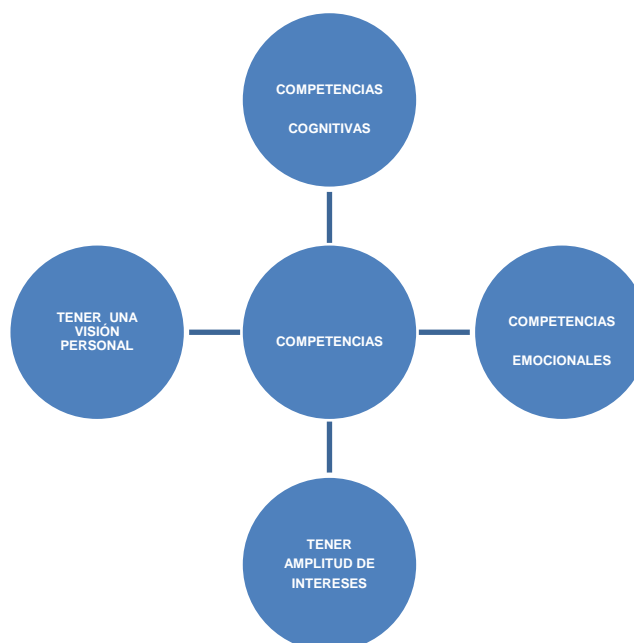
interna y externamente con todos os actores de la sociedad y la comunidad educativa²¹.

CUADRO N° 11. ÁREAS DE GESTIÓN EDUCATIVA



2.3.1.20. COMPETENCIAS CLAVES PARA UN LIDERAZGO EFECTIVO.

CUADRO N° 12. COMPETENCIAS CLAVES PARA UN LIDERAZGO EFECTIVO.



²¹ Calero M. Hacia la excelencia de la Educación. p. 215.

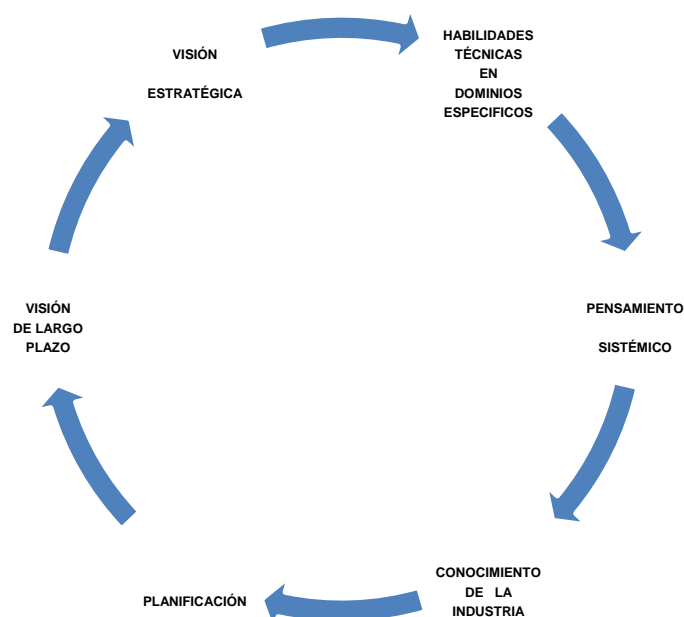
a. Tener una visión personal: fin en mente.

- La visión modela el futuro deseado, son ideas, estándares de excelencia que uno se propone.
- Da significado al presente, nos hace singulares.
- Es una base para tomar decisiones y hacer elecciones.
- Intervienen cuatro elementos clave: Motivación, Pasión, Convicción y Persuasión ya que la visión es una expresión de optimismo y esperanza.

b. Competencias cognitivas:

- Pensamiento sistémico.
- Visión estratégica.
- Visión de largo plazo.
- Planificación.
- Conocimiento de la industria.
- Habilidades técnicas en dominios específicos.

CUADRO N° 13. COMPETENCIAS COGNITIVAS DEL LIDERAZGO



c. Competencias emocionales:

- Inteligencia Emocional.

d. Tener amplitud de intereses:

- Desarrollo artístico, espiritual y otros.

2.3.1.21. TAREAS CLAVES DEL LIDERAZGO.

- Diseñar y Manejar el Cambio.
- Agregar Valor.
- Desarrollar a Otros: personas y equipos.

CUADRO N° 14. ÁREAS CLAVES DEL LIDERAZGO.



2.3.1.22. BENEFICIOS DE UN LIDERAZGO EFECTIVO.

- Logro de resultados u objetivos
- Las tareas tienen un sentido para los seguidores.
- Sentimiento de que es “nuestro” proyecto, no el proyecto del líder; involucra y compromete a los otros.

- Las personas se sienten útiles y necesarias para el logro de los objetivos.
- Genera aprendizaje en los seguidores.
- Visión inicial del líder resulta enriquecida por el aporte de otros.
- Se generan redes de coordinación y soporte entre todos los miembros del equipo.
- Seguidores autónomos, auto confiados y con iniciativa.
- Ganas de seguir trabajando junto a ese líder.

2.3.1.23. EL LIDERAZGO Y LA CALIDAD DEL SERVICIO.

a. El reto más importante de las empresas y organizaciones hoy en día es el perfeccionamiento de la calidad de los servicios y el compromiso de los directivos con la calidad. Características que definen un liderazgo de la calidad (Drummond 1995):

1. Posee autoridad de prestigio y funciona siempre integrado en un equipo de trabajo.
2. Comparte y delega sus responsabilidades de gestión estratégica con todos sus colaboradores.
3. Interviene con absoluta competencia en todos los aspectos que afectan a la calidad a lo largo de los procesos de producción o de prestación de servicios.
4. Es especialmente sensible a los procesos de comunicación dentro de la organización en sus tres direcciones: ascendente, de los colaboradores al líder con absoluta libertad; descendente, del líder a los colaboradores; y, lateral, de los colaboradores entre sí.

5. Facilita recursos de tiempo y medios humanos para que los colaboradores intervengan en los procesos de calidad.
- b. El líder comprometido con la calidad tiende a desarrollar Capacidades en tres espacios importantes de la gestión de la calidad:
- 1 La capacidad de comunicarla visión y la misión de la organización de forma convincente, impregnando toda la actividad de los valores y principios que configuran la visión de la organización.
 - 2 La capacidad de alinear las personas a los procesos y éstos a la misión y visión de la organización. Esto solo puede conseguirlo mediante un compromiso de toda la organización con el principio de la satisfacción del cliente y con su propio compromiso por la satisfacción de sus colaboradores.
 - 3 La capacidad, enormemente difícil, de delegar facultades y competencias (no tareas), que es la única forma de crear un liderazgo compartido.

2.3.1.24. LOS PILARES DEL LIDERAZGO.

Los pilares del liderazgo son: la visión, la misión y los valores.

Los líderes sobresalientes poseen una visión personal del futuro de la organización que suele ser compartida por una gran mayoría de colaboradores y que, en el fondo, impregna todos los documentos institucionales de la organización como la política y estrategia, los proyectos y los distintos planes de actuación de la vida cotidiana.

¿Qué es la visión? Es una imagen mental, de un futuro estado de la organización, posible y deseable, tan vago como un sueño y tan preciso como una meta a realizar, es una visión del futuro de la organización creíble, agradable y realista, que mejora la situación presente.

Para que la visión sea percibida por los colaboradores de la organización debe institucionalizarse a través de un proyecto o documento institucional, lo que significa que:

- Debe hacer referencia a la vida cotidiana de la organización.
- Debe compartirse, es decir, no debe ser objeto de controversia.
- Debe ayudar a interpretar los procesos críticos de éxito y todos los acontecimientos importantes que surgen en la organización.
- Debe incorporarse e influir en la cultura del centro.
- Debe expresarse a través de rituales, ceremonias y expresiones gráficas, como símbolos.

¿Cómo comunicar una visión?

Una visión cumple su función cuando es comunicada. El problema es cómo comunicar y hacer partícipes de la visión a los colaboradores:

- La visión debe comunicarse directamente en un lenguaje tanto oral como escrito.
- Debe comunicarse también a través de acciones cotidianas como la forma de vestir, el comportamiento, la interpretación de los acontecimientos que tienen lugar, la definición de situaciones extraordinarias.

- Suele comunicarse también a través del sistema de recompensas que manifiestan de forma indirecta la idea de lo que prefiere o rechaza la organización. Cuando hablamos de recompensas nos referimos a elogios, agradecimientos verbales, reconocimiento.

Es fundamental de todas formas que el líder muestre coherencia en el manejo de todos estos elementos a través del tiempo, sobre todo en lo que se refiere a sus valores personales, motivaciones subyacentes y actos.

¿La misión como marco del trabajo?

La misión es un documento de intenciones que define los asuntos de los que entiende la organización, es decir, los productos que ofrece, los servicios que proporciona, los mercados a los que atiende y hasta cómo se plantea ciertos asuntos que afectan a los procesos fundamentales de la vida del centro.

Un ejemplo en el ámbito de servicios, un centro educativo: La misión del centro educativo comprenderá: cómo se entiende el núcleo esencial de su actividad que es la educación. Los servicios que ofrece para desarrollar de forma satisfactoria sus actividades educativas. El tipo de alumnos a los que dirige sus servicios y, finalmente, cómo se plantea la educación de los niños y jóvenes en un proceso de enseñanza-aprendizaje.

La misión es una declaración de intenciones que define exactamente la personalidad de la institución y los elementos esenciales que van a darle identidad.

CUADRO N° 15. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE SER LIDER.

SER LIDER	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.• Se está actualizando en los temas de interés.• Es la cabeza y responsable frente a otros directrices• Se da sentido humano a la administración.• Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.• La persona líder construye el ser persona.	<ul style="list-style-type: none">• Se tiene demasiadas responsabilidades.• Quita mucho tiempo personal.• Ser responsable cuando un miembro comete un error.• No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.• Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto.• Se está a la zozobra del ambiente externo, creando estrés y preocupaciones.

2.3.1.25. LA GERENCIA EDUCATIVA.

El proceso gerencial a nivel mundial ha sufrido cambios y transformaciones, así, han surgido diversas concepciones y conceptualizaciones.

Según Pérez (1996), la Gerencia **"es un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional"**. El gerente en consecuencia es la persona que consigue que se hagan cosas mediante el esfuerzo de otras personas y al actuar así, tiene como función primordial obtener y producir resultados.

De igual manera González (1993), señala: “un gerente es aquella persona que dentro de una estructura organizacional, ocupa una posición donde se representa un nivel de responsabilidad y autoridad por la dirección de un grupo de personas con la finalidad de lograr los objetivos que establezcan entre sí o le sean indicados por la organización”.

Desde la perspectiva educativa, Reequipo y Lugo (1987), precisan que la gerencia es parte de la administración y se encarga del quehacer educativo, la cual debe irse adaptando a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas. Estas definiciones implican, que el gerente educativo para lograr los objetivos organizacionales debe influir sobre el personal a su cargo de tal forma que estos desempeñen con eficacia y eficiencia sus roles y asuman una conducta positiva hacia el trabajo y la organización. Para esto, además de las funciones administrativas, el gerente debe convertirse en un agente impulsor de relaciones y condiciones con y entre el personal, de tal manera que conduzcan a una mayor participación y cooperación en pro de las metas institucionales.

Manes, Juan M. nos trae un concepto sobre lo que denomina: **Gerenciamiento Institucional Educativo**, de este modo: "Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural." Gerente Educativo se vale de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus tareas.

2.3.1.26. LOS ESTILOS GERENCIALES.

La administración de las organizaciones educativas, está fuertemente condicionada por los estilos de comportamiento con que los gerentes orientan el comportamiento de las personas.

A su vez, los estilos gerenciales, dependen como ya se expresó de los supuestos, creencias y valores que los administradores tienen con relación al comportamiento del humano dentro de la organización.

Esas suposiciones moldean no sólo la manera de conducir las personas, sino la forma como se divide el trabajo, se planea y organizan las actividades.

Es así, como en atención a todas estas funciones o dimensiones del proceso gerencial, el gerente asume un estilo para gerenciar la organización a su cargo.

Estos estilos, Guédez (1995), los sintetiza en cuatro:

1. Autocrático. Se enmarca en la tesis de que el gerente todo lo sabe y todo lo puede.

En el estilo autocrático el gerente se reserva las siguientes funciones: selecciona las alternativas posibles de acción; evalúa las diferentes alternativas; decide cuál alternativa se llevará a cabo; hace encargos a sus subordinados (define funciones y tareas); controla la acción (compara lo real con lo presupuestado).

Esto significa que seleccionará personal, que haga las cosas tal y como él se las define.

2. Burocrático. Ejerce sus funciones amparado por la seguridad de una normativa estable e inflexible. Este es el clásico gerente, que para tomar

una decisión, precisa todas las normas, establece todos los antecedentes, asegura todos los controles, consulta a su jefe y, finalmente espera orden por escrito de sus superiores

La gerencia burocrática se caracteriza por su alta especialización pero es obsoleta puesto que las diversas áreas de la empresa son compartimentos estancos incomunicados de las otras, es verticalista, se nota más en aquella que ha alcanzado un tamaño regular pues ralentiza procesos, no escucha a sus trabajadores o colaboradores, no respeta el trabajo de estos, se producen corruptelas y otras señales de informalidad.

3. Desidioso. Consiste en aquella acción que se administra según el criterio de dejar hacer y dejar pasar. Aquí se delegan los asuntos en forma indiscriminada y opera un tácito desentendimiento de las acciones de seguimiento.

4. Estratégico. La gerencia estratégica, adopta una perspectiva totalmente distinta, ya que las acciones de dirección, persuasión, concertación y delegación se alejan de cualquier sesgo absolutista y de cualquier conducta estereotipada. Cada una de estas alternativas se adoptan según las condiciones de la persona supervisada y se ajusta a circunstancias temporales prevalecientes.

La gerencia estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una

empresa, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

El proceso de gerencia estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. La gerencia estratégica no es una ciencia pura que lleve a un enfoque concreto tipo “uno, dos, tres, cuatro”. Se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre. Las decisiones estratégicas se basan más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias pasadas propias, o en juicios del pasado o en sentimientos “orgánicos”. Esto a diferencia de decisiones puramente intuitivas.

De acuerdo a lo señalado, el gerente educativo puede adoptar alguno de los estilos gerenciales descritos. Pero por encima de cualquier estilo, la gerencia debe convertirse en una acción transformacional, meritocrática, transaccional y creativa.

Transformacional por cuanto el gerente debe ser un agente formador para favorecer el desarrollo de los demás. El éxito del gerente está en influir en los otros, consiguiendo ayuda para asegurar la misión, para favorecer la visión y para enriquecer los valores preestablecidos. Por ello el gerente debe asegurar que sus subordinados se forman y que asuman una madurez global que les acredite como sujetos de delegación y liberación.

Los méritos de la gerencia, supone la conveniencia de conocer al personal y de retribuir los méritos que ellos conquisten. El gerente debe evaluar a sus supervisados y establecer una apreciación de acuerdo a criterios que reflejen el cumplimiento de las responsabilidades, la capacidad de innovación, la identificación con la institución y las relaciones con sus semejantes. A partir de esta visión global se podrán definir opciones diferenciadas de reconocimientos que se correlacionen con merecimientos. Hay que reconocer a los más meritorios y estimular el mejoramiento de los menos eficientes.

La dimensión transaccional, remite a aceptar que el hombre, el trabajador, el profesional, tiene en la personalidad distintos componentes que armonizadamente conforman un equilibrio mental. El gerente en consecuencia debe estar muy pendiente de esta situación, sobre todo si se toma en cuenta que ese individuo debe relacionarse con otros en la organización. El éxito de la empresa u organización depende de la relación armoniosa de sus integrantes.

Por último, la creatividad de la gerencia significa que ella no puede condicionarse a unos esquemas fijos ni puede circunscribirse a normas inflexibles. Sobre todo debe prevalecer la acción creadora e innovadora del gerente para poder reaccionar y solventar problemas sin una receta en la mano, sino con creatividad e innovación.

2.3.1.27. DIFERENCIA ENTRE GERENTE Y LÍDER.

En atención a lo acotado, Rubio (1995), al referirse a las dos definiciones, expresa: "Una diferencia evidente es ser gerente y ser líder".

Esta afirmación se basa en el hecho de que un educador puede ser capaz de gerenciar un aula de clase o un laboratorio; controlar, repartir el trabajo y las responsabilidades en equipo y gratificar oportunamente el desempeño.

Ser líder constituye un reto ulterior pues las conductas, el temple de ánimo y el estilo del líder es un poco más exigente: genera sentido, despierta motivación, maneja símbolos, emite mensajes expresivos y genera autoconfianza.

Por su parte, Pérez (1996), señala: "La gerencia es un tipo especial de liderazgo en lo cual lo principal es el logro de los objetivos de la organización"

Implica esta reflexión que el Gerente Educativo como líder de una institución y en su Comunidad no debe conformarse ni limitarse al cumplimiento de sus funciones administrativas, debe reconocer constantemente el esfuerzo que hacen los docentes, quienes requieren de estímulos, motivación y comprensión dentro de la organización social a la cual pertenecen.

Para Zalenikz, Abraham (2005): Sostiene que los líderes y los gerentes son dos tipos muy diferentes de personas. Difieren en la motivación, en su historia personal y en cómo piensan y actúan.

Según Kotter (2004), sostiene que el liderazgo es diferente a la gerencia, pero por otras razones, la gerencia, tiene que ver con la superación de la complejidad. La buena gerencia trae orden y la consistencia al determinar planes formales, diseñar estructuras organizacionales rígidas y monitorear los resultados contra el plan.

A diferencia de muchas de las personas en Gerencia, se dice que el líder genera:

1. **Sentido de dirección**, es decir que guía a su equipo por el camino correcto, generando con ello seguridad a los miembros del mismo.
2. **Inspiración**, es otro elemento importante ya que las palabras y ejemplo de un líder encienden la motivación, ya presente en la organización, en el equipo de trabajo y en el individuo.
3. **Tendencia a pensar en términos de equipo**, no en grupo de individuos y viceversa, el equipo tiende a buscar al líder no al jefe.
4. **Aceptación**, una persona puede ser nombrada gerente, pero no será realmente un líder mientras su nombramiento no sea ratificado por el corazón y la mente de sus subalternos o área de trabajo.

CUADRO N° 16. DIFERENCIA ENTRE UN GERENTE Y UN LIDER

GERENTE	LÍDER
• Jefe- yo mando, Yo.	• Líder – colaborador, trabajemos juntos, Nosotros.
• Reaccionan al cambio.	• Se anticipan al cambio.
• Organizan a las personas y a los sistemas para lograr la misión.	• Inspiran en la gente el compromiso a la misión.
• Controlan y se mantienen dentro de los paradigmas.	• Transforman entre paradigmas.
• Tienen empleados.	• Tienen seguidores, son eficaces con las personas.
• Delegan funciones.	• Facultan autoridad.
• Miden en forma cuantitativa.	• Evalúan en forma cualitativa.
• Piensan de manera lineal.	• Piensan de manera global.
• Pueden no ser buenos líderes.	• Pueden no ser buenos gerentes.

GERENTE	LÍDER
• Administran.	• Innovan.
• Conservan.	• Desarrollan.
• Controlan.	• Dan confianza y evitan el control.
• Actúan pensando en corto plazo.	• Actúan pensando en largo plazo.
• Preguntan ¿cómo? y ¿cuándo?	• Preguntan ¿qué? y ¿por qué?
• Mantienen una posición de conformidad.	• Retan el conformismo.
• Hacen las cosas bien.	• Hacen lo que se debe en el momento que se requiere.
• Viven de urgencias.	• Anticipan.
• El puesto le da poder.	• Tiene poder personal.
• Metas normales.	• Ambicioso.
• Es inflexible.	• Es flexible.
• Individualista.	• Trabaja con la Gente.

2.3.1.28. TIPOS DE GERENCIA.

Según Sisk, Henry y Sverdlik, Mario (1979), expresa que: El término gerencia es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

En la gerencia existen tres tipos los cuales son:

1. La Gerencia Patrimonial.

Este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros

cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

2. La Gerencia Política.

La gerencia política es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

3. La Gerencia por Objetivos.

La gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

2.3.1.29. LA NECESIDAD DE LA GERENCIA.

En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello se nos hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves tales como ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria?

La respuesta a esta pregunta define, en parte, un aspecto de la naturaleza de la gerencia:

La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio nos dice por qué necesitamos una gerencia, pero no nos indica cuándo ella es requerida. Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un

objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo.

Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo.

De esta manera, la cuestión cuándo se contesta al establecer que la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

2.3.1.30. GERENCIA INTEGRAL.

Sallenave, Jean P. considera fundamental orientarnos hacia una *gerencia integral*, que consiste en relacionar todas las fuerzas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad:

- La **estrategia**: Para saber a dónde vamos y cómo lograrlo.
- La **organización**: Para llevar a cabo la estrategia eficientemente.
- La **cultura**: Para dinamizar la organización y animar a su gente."



2.3.1.31. LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA.

Que todo Gerente para conducir sus entidades, debe tener bien claro sus roles principales.

- ¿Qué hacer?, es decir definir sus objetivos.
- ¿Qué tanto hacer?, vale decir establecer los niveles de producción,
- ¿Qué tan bien hacer?, en otras palabras precisar los estándares de calidad pertinentes cuya ejecución debe ser evaluada conveniente y periódicamente.

Según Zambrano Altuve, Magaly (1998). Cuando estudiamos la gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso.

Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente.

Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente.

En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las cuatro funciones:

Por tanto, Robbins, Stephen P., señala que las funciones de la gerencia son:

1. **La planeación**, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.

Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos.

Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo. En la otra punta de la escala del tiempo, un supervisor de producción planea el rendimiento de su unidad de trabajo para un día o una semana de labor. Estos ejemplos representan extremos en la extensión de tiempo cubierta por el proceso de planeamiento, y cada uno de ellos es necesario para lograr los objetivos prefijados por la compañía.

Según Stoner (1996), la planificación implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y basen sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

En este mismo orden de ideas, González (1995), expresa: La planificación es concebida como un proceso dentro del hecho administrativo, el cual tiene su inicio en el estudio y análisis de las necesidades de la organización, considera la mejor manera de aprovechar los recursos, afrontar riesgos, establecer las metas y

objetivos, así como los mejores métodos, técnicas y estrategias para alcanzarlos. Preguntas directrices para esta fase:

¿Cuáles son los objetivos de la organización a largo plazo?

¿Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo?

¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo?

¿Cómo de altas deben ser las metas individuales?

2. **La organización**, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones.

La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

Según Stoner (1996), "Organizar es un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que puedan alcanzar las metas de la organización".

De acuerdo a lo expresado Koontz (1994), dice que: El propósito de la estructura de una organización, es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana, por lo tanto, constituye una herramienta administrativa y no un fin en sí misma. Aunque la estructura debe definir las tareas a realizar. Preguntas directrices para esta fase:

¿Cuánta centralización debe existir en la organización?

¿Cómo deben diseñarse los puestos?

¿Quién está mejor calificado para ocupar un puesto vacante?

¿Cuándo una organización debe instrumentar una estructura diferente?

3. La dirección, por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo. Es así que esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización.

Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

Koontz (1994), "la dirección consiste en influir en las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración".

Por su parte Stoner (1996), la dirección "implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección".

Es notorio según lo expresado, que en esta etapa del proceso gerencial es donde los gerentes, establecen el carácter de la organización, pero ello depende primordialmente de los valores y el estilo de dirigir del

gerente, lo que necesariamente influye en la relación interpersonal dentro de la institución gerencial. Preguntas directrices para esta fase:

¿Cómo manejar a un grupo de trabajadores que parecen tener una baja motivación?

¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada?

¿Cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador?

¿Cuándo es adecuado estimular el conflicto?

4. **El control**, pues para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización.

Por consiguiente, esta última fase del proceso gerencial tiene como propósito, inmediato medir cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas.

La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento. Preguntas directrices para esta fase:

¿Qué actividades en la organización necesitan ser controladas?

¿Cómo deben controlarse estas actividades?

¿Cuándo es significativa una desviación en el desempeño?

¿Cuándo se está desempeñando la organización de manera efectiva?

2.3.1.32. OBJETIVOS DE LA GERENCIA.

Nombrando algunos de los objetivos de la gerencia tenemos los siguientes:

1. Posición en el mercado.
2. Innovación.
3. Productividad.
4. Recursos físicos y financieros.
5. Rentabilidad (rendimientos de beneficios).
6. Actuación y desarrollo gerencial.
7. Actuación y actitud del trabajador.
8. Responsabilidad social.

Según Senlle, Andrés (2004). La fijación de los objetivos, la utilización de éstos en el proceso gerencial y la medición de la ejecución, tanto individual como de la organización en su conjunto, comparada con estos objetivos se conocen como gerencia por objetivos. La gerencia por objetivos, implica además que los objetivos se fijan conjunta o participativamente por superiores y subordinados y que el desempeño de los subordinados se aprecia o mide en término del grado de cumplimiento o logro de tales objetivos.

El establecimiento de un objetivo es, en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia. Para lograr el máximo de efectividad de su fijación de objetivos, una organización debe determinarlos antes de iniciar el proceso gerencial de plantear, organizar, dirigir y controlar.

El fijar un objetivo puede requerir intensa investigación, pero ello no lo hace parte del proceso de planeamiento. La función de planear se realiza conjuntamente con los tres procesos gerenciales, con el propósito de cumplir objetivos predeterminados.

Tipos de objetivos:

No hay un único o particular objetivo para una organización empresarial. Algunos objetivos son primordialmente de interés para las personas y organizaciones, y no una parte de la organización misma.

Otros objetivos son de especial interés para la organización y les concierne sólo a aquellos que son miembros o propietario de la firma. No es, sin embargo cuestión de determinar cuáles objetivos son más importantes, los externos o los internos a la empresa pero sí, más bien, cómo lograr cada conjunto de objetivos al máximo grado.

Objetivos Externos: Son objetivos de servicios; las empresas comerciales deben de mantenerse en el mercado, proveer un producto o servicio aceptable para los clientes y sancionados por la sociedad.

Objetivos internos: Los objetivos internos definen la posición de una firma respecto de sus competidores y señala metas específicas para distintos empleados, individual o colectivamente en grupo.

Existen también objetivos internos dirigidos a satisfacer a los accionistas o propietarios inversionistas. El lucro, nervio vital de una organización comercial actúa como objetivo y como motivación, pero no es

alcanzable o realizable al menos que las necesidades de los consumidores y usuarios sean satisfechas adecuadamente y que sus objetivos sean sancionados por la sociedad.

2.3.2 LA COMUNICACIÓN.

2.3.2.1. CONCEPTO DE LA COMUNICACIÓN.

Comunicación proviene de la palabra latina Communis, que significa común, por tal motivo al comunicarse, se trata de establecer una comunidad con alguien.

La comunicación es una actividad inherente a la naturaleza humana. Como tal, es un proceso interacción social y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos símbolos y sistemas de mensajes para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico²².

2.3.2.2. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN.

Amorós, considera las siguientes funciones:

- Control. La comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.

²² <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaComunicacion>.

- **Motivación.** Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.
- **Expresión emocional.** Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones.
- **Información.** La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda a información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

2.3.2.3. ELEMENTOS DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.

Vereau, Francisco (1998:56), señala que la comunicación es un verdadero proceso que no tiene fin ni principio, que partiendo de ciertos contenidos va generando otros, es una cadena de búsqueda y hallazgos o descubrimientos científicos.

La comunicación también es proceso porque no se establece al azar, si no obedeciendo a metas precisas.

Los elementos del proceso comunicativo son²³:

- **Emisor. (Profesor)**

²³ Pizano, Guillermina. Práctica Profesional. Fundamentos teóricos, descripción y orientaciones básicas. p. 71-72.

Es el sujeto que transmite el mensaje con el propósito de comunicarse.

En la comunicación interpersonal es muy importante la apariencia física, gestos, actitudes, conocimientos, formas de hablar, etc.

- El Receptor. (Alumno)

Es la persona o conjunto de personas que reciben el mensaje que emite el emisor y son afectadas por su intención.

- El Canal. (Medios y materiales de enseñanza)

Es el medio o vehículo a través del cual se trasmite el mensaje. Por ejemplo: Ondas sonoras, radio, TV, etc.

- El Mensaje. (Contenidos Curriculares)

Son las ideas organizadas en un conjunto sistemático de símbolos, que el emisor (Profesor) selecciona para expresar su propósito. El Mensaje es parte de la información total y su característica fundamental es la organización.

- La Fuente. (Bibliografía que utiliza el Profesor)

Es donde se origina la información para elaborar el mensaje.

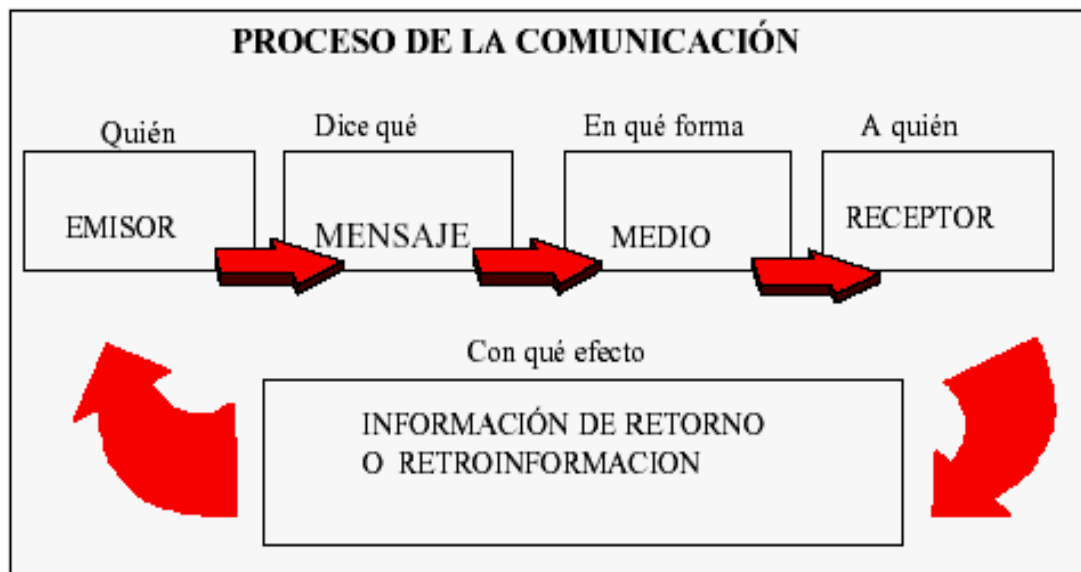
- El Código o Codificador.

Toma las ideas y las dispone en códigos. El código es un conjunto de símbolos que se estructuran de determinada manera y cuyo significado es compartido. El código permite representar los mensajes de una manera determinada, ajustándose a reglas convencionales.

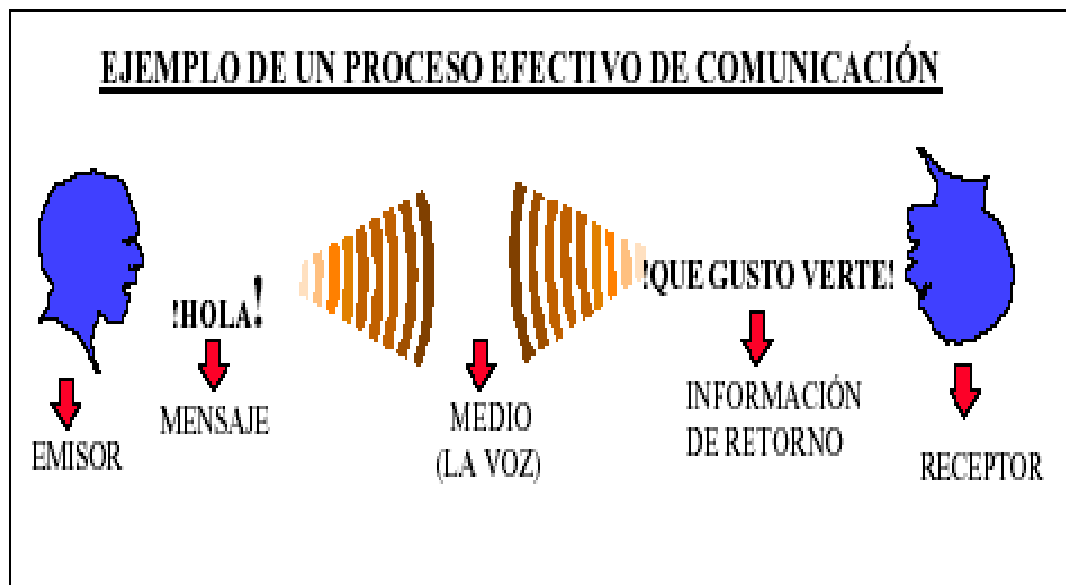
- El Decodificador.

Traduce, retraduce y decodifica el mensaje, es decir interpreta, perfecciona o amplía el mensaje.

CUADRO N° 17. PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.



CUADRO N° 18. EJEMPLO DE PROCESO DE COMUNICACIÓN.

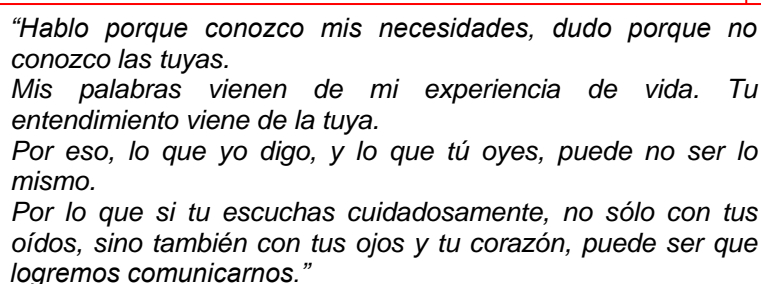


Norris, William E. (2002), dijo:

1. De quién hablas, y
2. De qué modo,
3. En qué momento y

4. Lugar.

2.3.2.4. LOS ESTILOS DE LA COMUNICACIÓN.



*"Hablo porque conozco mis necesidades, dudo porque no conozco las tuyas.
Mis palabras vienen de mi experiencia de vida. Tu entendimiento viene de la tuya.
Por eso, lo que yo digo, y lo que tú oyes, puede no ser lo mismo.
Por lo que si tu escuchas cuidadosamente, no sólo con tus oídos, sino también con tus ojos y tu corazón, puede ser que logremos comunicarnos."*

HERBERT. G. LINGREN H

La razón principal de éxitos y conflictos con nuestra familia, amigos, colegas, y miembros del equipo está en la "carencia de la comunicación". Las habilidades eficaces de la comunicación son esenciales en nuestras vidas.

Desde que nacemos, todos mostramos una tendencia hacia la expresividad o hacia la introversión. Más tarde, la educación que recibimos hace que esa tendencia natural se haga más o menos fuerte.

Existen distintos estilos de relación pero, a grandes rasgos, se pueden agrupar en tres modelos:

1 Estilo pasivo.

Se caracteriza porque no somos capaces de expresar abiertamente sentimientos, pensamientos y opiniones o lo hacemos con falta de confianza.

Es estilo inhibido de no decir nada sobre el comportamiento que nos molesta, evitar actuar por miedo a lo que pueda pasar, o abordar la situación de manera poco directa adoptando caminos o estrategias tortuosas que denotan temor e inseguridad al hacerlo.

Ambos estilos suelen ser dos caras de la misma moneda. Es decir, la persona que se inhibe en ciertas situaciones, puede, en otras situaciones, dar rienda suelta y con exageración a su irritación.

Así por ejemplo, la persona que en su trabajo puede ser de lo más comedida e inhibida, puede reaccionar en casa o con su familia como un/a tirano/a.

2 Estilo agresivo.

Se caracteriza porque expresamos pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada: amenazante, sin respetar al otro, o imponiendo nuestro criterio.

El estilo agresivo demanda un cambio inmediato en la conducta del interlocutor usando intimidación, sarcasmo, o apelando a la violencia física.

3 Estilo asertivo.

Este estilo implica respeto hacia uno mismo, al expresar nuestras necesidades y defender nuestros derechos así como respeto hacia los derechos y necesidades de los demás²⁴.

El estilo asertivo es un estilo que ayuda a los individuos a realizar sus objetivos interpersonales sin deteriorar las futuras relaciones. Actuar asertivamente significa que tu expresas lo que quieres y deseas de un modo directo, honesto y en un modo adecuado que claramente indica lo que tú deseas de la otra persona pero mostrando respeto por ella.

La asertividad es el arte de expresar clara y concisamente tus deseos y necesidades a otra persona mientras eres respetuoso con el punto de vista de la otra persona.

²⁴ Maceratesi, Maria Inés. <http://pilaresbasicos.blogspot.com/2008/07/estilos-de-comunicacin.html>.

Este estilo tiene también unas características propias. Suele mostrar un comportamiento firme y directo ya que su propósito es una comunicación clara y directa sin ser ofensiva. Suele utilizar 'mensajes yo' en los que se indica con claridad el origen personal de los deseos, opiniones o sentimientos, pero no de forma impositiva. Suele utilizar una expresión social y franca postura relajado, tono de voz firme y un espacio interpersonal adecuado.

La comunicación, impregna cada relación y acontecimiento que vivimos. De ahí su importancia como factor de protección. Nuestro estilo comunicativo "pincela" nuestro estilo educativo.

Un estilo de comunicación asertiva favorece el afecto y afianza las relaciones interpersonales, a resolución de conflictos de forma respetuosa, el establecimiento claro de las normas y el manejo de las contingencias entre otros aspectos.

Cuando enviamos un mensaje, no sólo está en juego la transmisión efectiva del mismo, sino también lo está la autoestima y la propia relación que tenemos con los otros, así pues, no sólo es importante qué decimos, sino también cómo lo decimos, ya que estos dos aspectos van a facilitar que la otra persona se abra a nuestro mensaje o se cierre; se sienta herida o respetada; destaquemos sus puntos fuertes o remarquemos los débiles.

Siempre tenemos en nuestra mano la posibilidad de cuidar la relación y nutrir la autoestima, que como es sabido, también son factores de protección.

Aguilar Kubli, Eduardo (1996), en relación a los estilos de comunicación considera en las **“Opciones de Comunicación Interpersonal”**; como:

1. No afirmativa. Ausencia de respeto por ti mismo.

Tienes el derecho y la necesidad de expresar, pero no lo hace, al temor, miedo, “al qué dirán”, los bloqueas o lo dices de manera indirecta con debilidad para evitar conflictos. Por lo que:

- No se resuelve el conflicto, más bien puede aumentar.
- Autoestima baja.
- El pesimismo aumenta.
- Aumenta la frustración.

2. Agresiva. Ausencia de respeto por los demás.

Expresas tus derechos y necesidades, pero al hacerlo violas los derechos de los demás. Por lo general esta reacción se debe a que te sientes amenazado y vulnerable frente a la situación.

Las personas agredidas no le queda ganas de continuar la relación a corto o largo plazo.

3. Afirmativa. Respeta a ti mismo y a los demás.

Expresas tus derechos, necesidades, con sensibilidad a los derechos y necesidades de expresión de los demás ventajas:

- Aumenta la probabilidad de lograr tus metas.
- Aumenta tu autoestima.
- Respeto de los demás.
- Promueve la tolerancia.
- Buenas relaciones humanas.

- Equilibrio y armonía en tu vida.

2.3.2.5. HABILIDADES IMPRESCINDIBLES PARA DESARROLLAR LA COMUNICACIÓN ASERTIVA.

El arte de la comunicación es “saber decir, saber escuchar y saber preguntar”.

1. Saber escuchar.

«Nos han sido dadas dos orejas, pero en cambio sólo una boca, para que podamos oír más y hablar menos» Zenón de Elea.

No interrumpir al interlocutor hasta que haya terminado, luego evaluar el contenido para luego emitir una respuesta o entablar un diálogo armonioso.

Saber escuchar o la escucha activa, es la habilidad de escuchar bien, de escuchar con comprensión y cuidado. Es uno de los comportamientos máspreciados y difíciles de encontrar. Por medio de esta habilidad nos hacemos conscientes de lo que otra persona está diciendo y de lo que está intentando comunicarnos. A través de ella damos información de que estamos recibiendo bien lo que nos dice.

Implica estar psicológicamente disponibles y atentos/as a los mensajes de nuestro interlocutor.

La escucha activa es tener empatía, por lo tanto, la empatía es escuchar activamente las emociones y sentimientos de los demás, es tratar de ‘meternos en su pellejo’ y entender los motivos de los mismos. Es mostrar alegría con la alegría.

Y es mostrar que nos hacemos cargo del impacto que les produce un problema, de los apuros por los que están pasando, de la indefensión y de la tristeza por los fracasos, de la hostilidad, el rechazo o el escepticismo.

Es escuchar los sentimientos de nuestro/a interlocutor/a e informarle que “nos hacemos cargo” de los mismos. “Meterse en su pellejo”, sin embargo no significa convertirse un/a “colega”, ni aceptar, ni estar de acuerdo con la posición de tu interlocutor/ a. Es, sencillamente, “dar cancha” y reconocer los sentimientos de tu interlocutor/a.

2. Saber decir. Ser oportuno, claro y firme, breve y específico, entusiasta y respetuoso.

Saber decir es tener “Mensaje yo”; por lo tanto, es aquél que, como su nombre indica, se envía “en primera persona”.

Define el origen personal de los sentimientos que una persona siente (“Yo me siento mal”), así como de las opiniones (“opino que...”) y deseos y preferencias que se tienen (“me gustaría que...”). La esencia de este tipo de mensajes, al contrario que los mensajes tú, es saber hablar por uno/a mismo/a, sin atribuir al otro/a tus opiniones, sentimientos o cambios de conducta.

Es un mensaje sumamente respetuoso, que expresa los sentimientos, opiniones y deseos sin evaluar o reprochar la conducta de los demás y facilita la expresión de la diferencia y el desacuerdo.

Es un mensaje facilitador y persuasivo, al contrario que el Mensaje tú, que puede generar cerrazón en la otra persona.

3. Saber preguntar. Es una cualidad creativa y es más eficaz que las respuestas. Aquí está la fuerza y el poder de la dirección de la comunicación.

La fórmula del arte de comunicar para ganar y ganar es: paciencia +compresión+ diálogo y negociación; en vez de la intolerancia, la agresividad, la rigidez o irracionalidad.

La buena comunicación es cuando hay:

- Un momento de decirlo.
- Lugar donde conversas.
- Forma de expresión.
- Frecuencia de mensaje.

CUADRO N° 19. COMUNICACIÓN.



2.3.2.6. DESTRESAS COMUNICATIVAS INTERPERSONALES Y EL TIEMPO DE USO Y FORMACION.

En la tabla que el Teléfono de la Esperanza publicó el año pasado, con motivo del “Día de la escucha” refleja según los estudios de Kaepelin y Rankin la incongruencia entre el tiempo que las personas utilizamos en las destrezas interpersonales y el tiempo que se dedica a su aprendizaje y formación.

Destrezas interpersonales	Tiempo utilizado	Tiempo de formación
Escuchar	45%	3%
Hablar	30%	15%
Leer	16%	30%
Escribir	9%	52%

Las personas necesitamos desarrollar habilidades para expresarnos y escuchar mejor, sabiendo que esto va a ser un gran factor en nuestras relaciones interpersonales.

2.3.2.7. FORMAS DE COMUNICACIÓN.

La comunicación formal y la informal utilizan diversos tipos de lenguaje en el comportamiento organizacional²⁵:

- **Descendente.** Emisión de directrices de arriba hacia abajo, a través de memorandos, informes, folletos, videos, etc. Esta información da sentido de dirección al trabajo, suministra datos y ayuda a resolver dudas. En si

²⁵ Solórzano, Jorge. Ob. Cit. Tomo 2 .p. 61.

sirve de enlace entre los distintos niveles jerárquicos de la estructura formal de la organización.

- **Ascendente.** Suministra retroalimentación de abajo hacia arriba como sugerencias, encuestas diálogos, etc. En sí, permite conocer el clima organizacional en sus diversas modalidades.
- **Horizontal.** Desarrolla la socialización entre personas del mismo nivel jerárquico y facilita la integración y coordinación efectiva en el trabajo en equipo. Además propicia en el interlocutor entender los contenidos de los mensajes y conocer cómo piensan los miembros de su entorno.

2.3.2.8. LA COMUNICACIÓN DE LOS VALORES COMO ELEMENTO DE INTEGRACIÓN.

Para Álvarez, Manuel (1998), consiste en:

1. Cada grupo humano o cada organización posee una cultura propia, que le proporciona identidad, que funciona como aglutinante, que armoniza intereses y ayuda a dirigir los esfuerzos de cada uno hacia objetivos comunes que a todos interesan.
2. El tejido cultural de una organización está constituido por valores comunes.
3. Las organizaciones de éxito explicitan en sus proyectos de empresa o institución los valores que consideran más emblemáticos como identificadores de su cultura y de su quehacer cotidiano²⁶.

²⁶ Álvarez, J.J. Claves Para un liderazgo efectivo. Aprenda Recursos Humanos. 132- 135.

CUADRO N° 20. COMUNICACIÓN DE LOS VALORES COMO ELEMENTO DE INTEGRACIÓN.



2.3.2.9. FACTORES QUE OBSTACULIZAN O FACILITAN LA COMUNICACIÓN.

Obstáculos²⁷:

- Mensajes inconsistentes o incoherentes.
- Elección del lugar o momento poco apropiados.
- Emocionales negativos de atención, recuerdo y comprensión.
- Acusaciones, amenazas o exigencias.
- Preguntas con recriminación.
- Pedir la opinión “tendrías que...”
- Evidenciar objetivos y sentimientos contradictorios de sí mismo.
- Cortar la conversación o no escuchar.
- Etiquetar despectivamente a una persona.

²⁷ Solórzano, Jorge. Ob. Cit. Tomo 2 .p. 74.

- Generalizaciones “siempre” o “nunca”.
- Consejo prematuro y no pedido.
- Utilización de términos poco precisos.
- Juzgar los mensajes del interlocutor.
- Ignorar mensajes importantes.
- Interpretar y “hacer diagnósticos de personalidad”.

Facilitadores:

- Los mensajes consistentes y coherentes.
- Elección del lugar y el momento adecuado.
- Emocionales positivos de atención recuerdo y comprensión.
- Apertura, tolerancia o bienvenida.
- Preguntas abiertas.
- Pedir la opinión “por favor...”
- Manifestar deseos y sentimientos no contradictorios de sí mismo.
- Escuchar activamente con empatía.
- Acomodarse a las cualidades de la otra persona.
- Información, permeable y flexible.
- Consejos expresados con tranquilidad.
- Utilizar el mismo código.
- Estimular los mensajes del interlocutor.
- Reforzar los mensajes positivamente.
- Aceptar la crítica y no hacer diagnóstico de personalidad.

2.3.2.10. COMPETENCIAS COMUNICATIVAS.

Según Martínez (2006) Hernández, Rocha y Verano (1998).

Competencia comunicativa: referida al poder que tiene un hablante

perteneciente a una comunidad heterogénea para comunicarse de manera eficaz en contextos culturalmente significativos. Así, todo acto comunicativo que se produce dentro de una comunidad solo puede ser entendido si se atiende a las configuraciones sociales y culturales propias de ella.

Se proponen tres nuevas competencias: la interpretativa, la argumentativa o ética y, finalmente, la propositiva o estética.

- Competencia interpretativa: referida a los actos que un sujeto realiza con el propósito de comprender los diversos contextos de significación, ya sean sociales, científicos o artísticos, etcétera. Por consiguiente, la interpretación como actuación participativa es ante todo una acción contextualizada donde las relaciones de significación que estructuran el sentido del texto y que pone en función el intérprete, determinan el modo de su comprensión. Es decir, interpretar conlleva acciones de análisis que vinculan y confrontan los aspectos significativos en juego en el texto.
- Competencia argumentativa o ética: concebida como una acción contextualizada que busca dar explicación de las ideas que articulan y dan sentido al texto. Está relacionada con la capacidad de argumentar coherentemente en campos significativos particulares.
- Competencia propositiva o estética: relacionada con la posibilidad de crear y transformar significaciones en un contexto no necesariamente artístico, porque en el lenguaje cotidiano se dan expresiones propositivas o estéticas que tienen su propio valor”.

Estos saberes históricos y culturales se agrupan en tres componentes: el ideativo, el lingüístico y el expresivo, los cuales junto con la

competencia psicológica, constituyen lo que se podría llamar capacidad general de comunicación.

El componente ideativo está constituido por el saber acerca del conocimiento de las cosas en el mundo y de las relaciones lógicas que se establecen entre ellas.

El componente lingüístico es el conjunto de conocimientos fonológicos, morfológicos, sintácticos, semánticos y pragmáticos, por lo cual se le denomina competencia lingüística y se refleja en las actuaciones lingüísticas.

Finalmente, el componente expresivo comprende el conjunto de saberes socioculturales, plenamente convencionalizados, acerca de las normas para la construcción de textos²⁸.

2.3.2.11. COMPONENTES FUNDAMENTALES EN LA COMUNICACIÓN.

Solórzano (2007) menciona:

1. **No verbales.** Es observar y comprender la expresión corporal o postura y otras categorías existentes en el ser humano que tienen significado en el proceso de la comunicación:
 - **Mirada Visual.** Las miradas recíprocas constituyen una parte básica de la comunicación, donde se destacan el contacto visual, la distancia corporal, la expresión facial y los gestos, y la postura y los movimientos. El contacto visual es una ventana que se abre e invita a la comunicación de:

²⁸ Martínez, Luz M. Ob. Cit. p.23-24.

- Actitudes. La gente que sabe dosificar o regular la mirada es más agradable. Ej. Mirada fija puede significar hostilidad o dominante; como también dejar de mirar puede ser sumisión o indiferencia.
- Expresiones de emociones. La mirada intensa puede ser expresión de ira y si es menos intensa puede ser de vergüenza.
- Expresión facial.
- Sonrisa, y
- Gestos.
- **Postura.** La posición del cuerpo y de los miembros reflejan sus actitudes y sentimientos sobre sí misma y su relación con los otros.
- **Categorías posturales.** Son:
 - Acercamiento. Postura atenta comunicativa que denota el grado de formalidad o de intimidad de la relación.
 - Retiradas. Se expresa retrocediendo o volviéndose hacia otro lado.
 - Expansión. Postura arrogante o despreciativa que se expresa en la expansión del pecho, el tronco recto o inclinado hacia atrás, la cabeza erguida y los hombros elevados.
 - Contracción. Es lo contrario del anterior. Postura cabizbaja o de abatimiento.

2. **Paralingüístico.** La palabra es un motor que genera consecuencias imprescindibles. Hay que saber distinguir entre una pregunta dicha como reproche y la misma pregunta como inquietud. Existen algunos elementos como:

- Volumen de la voz.
- Entonación.

- Fluidez.
- Claridad.
- Velocidad.
- Tiempo de habla.
- Distancia corporal.

3. Verbales. Son decisivos para transmitir una comunicación exitosa. Los elementos son:

- **Habla.** Es elemento verbal por excelencia sirve para transmitir información y mantener relaciones interpersonales adecuadas. Los elementos importantes de toda conversación son:
 - Duración del habla. A mayor duración mayor capacidad de enfrentarse a situaciones inciertas o de ansiedad.
 - Retroalimentación. La retroalimentación asertiva es un intercambio mutuo de señales de atención y comprensión.
- **Preguntas.** Es una capacidad creativa y provoca curiosidad.

Son esenciales para mantener la conversación, obtener información y mostrar interés por lo que la otra persona dice.
- **Escucha activa.** Escuchar y comprender los sentimientos interesándose por lo que dicen, necesitan y aspiran los demás.

2.3.2.12. LA COMUNICACIÓN EN EL LIDERAZGO.

La comunicación juega un papel imprescindible en la organización social y en el ejercicio del liderazgo. Para ello, es necesario tener en consideración los factores siguientes²⁹:

²⁹ Solórzano, Jorge. Ob. Cit. Tomo 2. p. 69.

1. Riesgo en la comunicación. El riesgo que se corre en la comunicación no siempre es el mismo, sino que, varía dependiendo:
 - Del contenido de la comunicación; y
 - Del momento y escenario.
2. Minimizar la comunicación. Cuando un líder se está comunicando con personas que representan a diferentes estratos sociales y culturales deberá tratar de minimizar las percepciones equivocadas, las interpretaciones erróneas y evaluaciones fuera del lugar.
3. Escenarios conflictivos en la comunicación. El líder debe evaluar con mucho cuidado el significado de las palabras y la diversidad de entonación.
4. Estrategias para clarificar el mensaje. Para facilitar y asegurar el mensaje es preferible utilizar varios canales simultáneos: Hablar, escribir, presentar dibujos o diagramas, video, etc.

Aquí algunas técnicas más:

- Transmitir con claridad al otro.
- Saber expresar y escoger con cuidado qué es lo que se quiere revelar, cuándo y dónde se desea hacerlo.
- Reconocer de las afirmaciones como propias.
- Escuchar de verdad lo que dicen.
- Compartir ideas y sentimientos constructivos.

Para definir el contenido del mensaje, el líder debe formularse las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiero decir?

- ¿Qué quiero que la otra persona escuche?
- ¿Cuál es el modo más claro de decirlo?
- ¿Cómo puedo asegurarme que mi mensaje sea entendido?

Los líderes eficaces tienen la imperiosa necesidad de desarrollar el mejor estilo de conducir a las personas y dentro de las competencias vitales que debe desarrollar y afianzar un líder es la necesidad de un sutil conocimiento de la forma como las personas “escuchan” sus comunicaciones.

Retamal Moya, Gonzalo (Chile), Menciona: “En el campo del liderazgo personal no hay mayor talento que la capacidad de comunicación de una persona.

No importa en un líder cuál sea su automotivación si no puede transmitir sus ideas a otros.

La comunicación es el meollo de todo liderazgo. Comunicación no es un intercambio de opiniones entre personas, sino un intercambio cuyo propósito es generar acción.

Un líder debe ser capaz de dar a conocer sus ideas y a su vez debe entender las ideas de los demás para poder guiarlos.

En las relaciones humanas la mayoría de las diferencias y desacuerdos se originan en la falta de entendimiento entre las personas.

La comunicación, es un arte. Exige algo más que intercambio de ideas; también es un intercambio de sentimientos, de actitudes, de emociones”.

Por tanto, podemos decir una buena comunicación es la base para liderar y conducir exitosamente a las organizaciones sociales, por lo que ésta tiene que ser respetuosa, clara, concisa y oportuna.

2.3.2.13. CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN.

En la comunicación existe una serie de características y por consiguiente tiene unas características esenciales, sin las cuales no podríamos afirmar su existencia. Son características no sólo de la comunicación en abstracto, sino de cualquier situación de comunicación, es decir, de la comunicación que se da en la vida cotidiana.

Cinco son las características esenciales de la comunicación:

1. Es humana.
2. Es social.
3. Es referencial.
4. Es compleja.
5. Se da en presente vivido.

2.3.2.14. LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y LA COMUNICACIÓN.

Es el alma y la sangre de cualquier organización.

Las instituciones educativas por su naturaleza es un medio comunicador y socializador. Por tanto, la escuela es, en este caso, es el contexto de la comunicación.

En las organizaciones escolares coexisten dos niveles de comunicación: el interpersonal y el institucional. Ambos se complementan e influyen recíprocamente.

La función comunicadora en el ámbito escolar gira en torno a varios aspectos:

- La información que se necesita para funcionar cotidianamente: de la dirección hacia los maestros, de los maestros hacia la dirección, de los maestros entre sí, de la dirección hacia los padres, etc.
- Los canales de información establecidos: carteleras, cuaderno de notificación del personal, reuniones.
- Los sistemas y procedimientos de coordinación: quién, cuándo y cómo toman las decisiones sobre la información; quiénes deben enterarse de qué cosa y quiénes no.
- La comunicación en la comunidad: modos en que la escuela se comunica con otros establecimientos, con organizaciones del barrio o importantes instituciones de la comunidad a la que pertenece.
- Los intercambios informales: encuentros ocasionales, charlas “de pasillo”, lo que se supone que se dijo.

Pero, **¿Qué es la comunicación institucional?** Es un proceso de relaciones de todos los integrantes de la comunidad educativa. Como también es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella³⁰.

Esa información se convierte en vital para los integrantes de la institución, al proporcionarles datos con sentido.

Por lo tanto, los mensajes con contenido se transforman en la variable mediadora que conecta la comunicación con la institución, porque sirve a las

³⁰ Kreps, Gary. La comunicación en las organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana. Estados Unidos.

personas para comprender y predecir el movimiento dentro de la organización que los contiene y, además, ayuda a dirigir el comportamiento en sus estructuras, al indicar la manera más fructífera de interpretar y cumplir las tareas.

Pero, **¿Cuál es la misión de la comunicación institucional en un colegio?**

La comunicación institucional se desarrolla la bajo la influencia conjunta de tendencias y sucesos que llevan al establecimiento a formular globalmente su identidad y a afirmar su vocación.

Compete a la institución expresar el hilo conductor, sintetizar su finalidad académica y profesar la fe que la anima. En síntesis, es tarea de la comunicación institucional presentar el proyecto de la entidad educativa y conseguir la adhesión necesaria para contribuir a su realización.

Ahora, si el establecimiento no comunica su proyecto, no lo hace explícito ni público éste no tiene ninguna posibilidad de éxito. Aquí vale efectuarse una pregunta **¿Qué es un proyecto de organización educativa sin comunicación, sin medios de adhesión y de realización?**

Comunicar el proyecto institucional no es solamente revelar la imagen ideal de la escuela tal como aparece ante los ojos de su Dirección, sino hacerla reconocer como tal por la comunidad educativa en su conjunto. Es, en suma, transformar el “querer ser” de la Dirección en una visión “común”. Comunicar el proyecto es indicar la dirección, el camino, el lugar que debe ocupar el colegio y el recorrido que debe realizar.

Para tal fin se debe implementar una estrategia de comunicación para transmitir a la comunidad educativa el proyecto institucional, pero éste no se

decreta arbitrariamente sino que depende de la identidad de la institución y de sus estructuras.

2.3.2.15. TÉCNICAS PARA MEJORAR LAS COMUNICACIONES EN LAS ORGANIZACIONES.

Los líderes para convertirse en mejores comunicadores deben cumplir las siguientes tareas: primera, deben mejorar sus mensajes, o sea la información que desean transmitir; y segunda, deben buscar mejorar su propio entendimiento acerca de lo que tratan de comunicar a otras personas.

Olivero, Laura T. (2006), define que las técnicas para mejorar la comunicación son:

- Vea todo lo que se hace como una forma de comunicación.
- Esté claro que la comunicación es siempre el primer paso en la prevención y solución de problemas.
- Esté claro en la comunicación informal y verbal y no verbal de su organización.
- Promueva la comunicación entre los empleados y con los empleados.
- Sea accesible y escuche con cuidado.
- Modele la comunicación efectiva.
- Adapte el estilo de comunicación a las necesidades de los demás.
- Adiestre el personal sobre la comunicación efectiva.
- Premie la comunicación efectiva.
- Evalúe siempre los estilos de comunicación y haga los ajustes que sea necesario.
- Provea oportunidades para la comunicación.

2.4. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE TÉRMINOS BÁSICOS.

- **Clima Institucional.** Es el ambiente en donde uno se desenvuelve; para lograr el mencionado clima es importante que exista una comunicación fluida y un trato horizontal.
- **Clima organizacional.** Son las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización que inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución.
- **Comunicación.** La comunicación es un proceso de interrelación entre dos o más personas donde se transmite una información desde un emisor que es capaz de codificarla en un código definido hasta un receptor el cual decodifica la información recibida, todo eso en un medio físico por el cual se logra transmitir, con un código en convención entre emisor y receptor, y en un contexto determinado.
- **Confianza.** Esperanza firme que una persona tiene en que algo suceda, sea o funcione de una forma determinada, o en que otra persona actúe como ella desea.
- **Cultura organizacional.** Es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas. Que es propio de un grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite las generaciones futuras.
- **Democracia.** Es el autogobierno del pueblo.
- **Director.** "...es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo"³¹.

³¹ Ley General de Educación N° 28044. Art. 55.

- **Docente.** "...es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano..."³²
- **Empoderamiento.** Es conceder poder a un colectivo desfavorecido socioeconómicamente para que, mediante su autogestión, mejore sus condiciones de vida. O es el proceso mediante el cual las personas ganan crecientemente poder y seguridad (toma de conciencia del poder individual- no sobre otros).
- **Estilos.** Es un modo de expresión básico y distintivo. Forma de comportamiento peculiar.
- **Estudiantes.** "El estudiante es el centro del proceso y del sistema educativo"³³. Es un ser único, es una realidad en desarrollo y cambiante en razón de sus circunstancias personales y sociales.
- **Formación de valores.** Es un proceso que se desarrolla en forma espontánea, no dirigida ni explícita, en el transcurso de las relaciones cotidianas, a través de la forma en que se orienta la apropiación de los conocimientos y de las normas que se establecen para regir el comportamiento social- escolar, y a través del tipo de interacciones personales que se establecen entre maestros y alumnos.
- **Gestión educativa.** Es un proceso de gobierno para el logro de los objetivos educacionales involucra a todos los actores de la educación.
- **Gestión participativa.** Es la responsabilidad de todos los miembros de una institución de tomar decisiones y responder por ellas.

³² Ley General de Educación N° 28044. Art. 56.

³³ Ley General de Educación N° 28044. Art. 53.

- **Gestión pública.** Es una función pública, con una visión amplia, integradora y estratégica se enfoca en brindar los conocimientos y las herramientas necesarios para responder a los desafíos de crear valor, distribuir la riqueza, planear y ejecutar eficazmente, mejorar los procesos y servicios, y finalmente liderar.
- **Gestión representativa.** Es la actuación del apoderado dentro de los límites de poder.
- **Globalización.** Es un proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en un único mercado capitalista mundial.
- **Libertad individual.** Es el reconocimiento de que el hombre nace libre y dotado de inteligencia y voluntad.
- **Libertad jurídica.** Es el derecho que tiene el hombre a obrar por sí mismo sin que nadie pueda forzarlo a obrar en otro sentido. Los límites están dados por las leyes.
- **Liderazgo.** Consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.
- **Motivación personal.** Son factores que influyen en la conducta, encaminados hacia el cumplimiento de objetivos, y afirma que la Motivación es un vínculo directo entre el hombre y la situación.
- **Neoliberalismo.** Es la ideología de la globalización. Y tiene como fundamento básico la “libertad” en todos los ámbitos de la sociedad contemporánea.

- **Normas de convivencia.** Son reglas que contribuyen al buen funcionamiento de las relaciones sociales y al bienestar común.
- **Personal administrativo.** Son personas que desempeñan funciones de carácter profesional, técnico y auxiliar en las instituciones educativas públicas a fin de cooperar para la creación de un ambiente favorable para el aprendizaje.
- **Recursos humanos.** Es la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.
- **Relaciones humanas.** Son los vínculos existentes entre los miembros de la sociedad, mediante la comunicación visual, lingüística y afectiva.
- **Relaciones interpersonales.** Es la capacidad y/o habilidad de interacción amical, en el marco de respeto de los derechos personales y que por intermedio de la comunicación desarrolla o se entabla entre una persona y al grupo al cual pertenece.
- **Sentido de pertinencia.** Es formar parte de una comunidad territorial.
- **Trabajo en equipo.** "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida". Katzenbach y K. Smith.
- **Valores morales.** Son aquellos que lleva al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se plantea un punto necesario de la investigación: la metodología; se inicia con la operacionalización de las variables; luego la tipificación de la investigación, al igual que el diseño de estudio, permitirá cumplir con los objetivos del estudio; así como, se identifica la población y muestra del estudio; se define el tipo de muestreo a usarse en este estudio; la determinación del tamaño de la muestra; finalmente, se explica la técnica e instrumento de recolección de datos, con su respectiva planeación de la obtención de la validez y confiabilidad del instrumento y de los resultados estadísticos que servirán para la contrastación de las hipótesis planteadas.

3.1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA
TIPO DE LIDERAZGO	Comportamientos y actitudes que manifiestan los líderes en la toma de decisiones y conducción de una institución, así como, es el proceso de influir en sus relaciones interpersonales.	Liberal	<ul style="list-style-type: none"> • Aislado • Pasivo • Confiado • Conformista • Libertad 	1. El director prefiere hacer las gestiones institucionales de manera aislada 2. El director muestra pasividad en la gestión institucional: 3. El director no otorga confianza a los integrantes de la comunidad educativa 4. El director es conformista con los bienes y servicios que brinda la institución 5. El director no otorga libertad en la toma de decisiones.	Siempre=5 Casi siempre=4 A veces=3 Casi Nunca=2 Nunca=1
		Autoritario	<ul style="list-style-type: none"> • Arbitrario • Soberbio • Resentido • Desconfiado • Dictador 	6. El director toma las decisiones y la comunica en forma arbitraria. 7. El director es soberbio en su comunicación y relaciones interpersonales 8. El director comunica sus ideas de gestión institucional con resentimiento 9. El director es desconfiado al delegar funciones académicas y administrativas de la institución. 10. El director impone acciones sin consideración de las opiniones de los docentes, estudiantes y el personal administrativo.	Siempre=5 Casi siempre=4 A veces=3 Casi Nunca=2 Nunca=1
		Democrático	<ul style="list-style-type: none"> • Justo • Equitativo • Amistoso • Solidario • Flexible 	11. No actúa con justicia en la solución de conflictos institucionales 12. No expresa en sus acciones actitudes de equidad y bienestar a la comunidad educativa de la institución. 13. No se preocupa por cultivar la amistad en todo los estamentos de la institución educativa 14. El director no es solidario ni ayuda a la comunidad educativa. 15. Sus decisiones son inflexibles, no obtiene sugerencias en la toma la decisión.	Siempre=5 Casi siempre=4 A veces=3 Casi Nunca=2 Nunca=1

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA
ESTILOS DE COMUNICACIÓN	Es la diversidad y forma de expresión de ideas de sentimientos. O es la interacción comunicativa.	Pasivo	<ul style="list-style-type: none"> • Evasivo • Fingido • Conformista • Indiferente • Paciente 	16. El director evade sus responsabilidades delegándosela a otro 17. Su expresión es fingido, distante, y frío, con tono de voz bajo y difuso. 18. Es conformista ante las ideas y opiniones de los docentes, alumnos y administrativos. 19. En su actitud demuestra indiferencia a las necesidades institucionales y expectativas de la comunidad educativa. 20. El director no es paciente en la conversación con los otros.	Siempre=5 Casi siempre=4 A veces=3 Casi Nunca=2 Nunca=1
		Agresivo	<ul style="list-style-type: none"> • Violento • Dominante • Despectivo • Grosero • Abusivo 	21. En su expresión manifiesta actitud de violencia 22. Es dominante en sus ideas y preferencias 23. Muestra un trato despectivo a los docentes, estudiantes y personal administrativo. 24. En sus relaciones interpersonales utiliza un lenguaje indecente. 25. Evidencia actitudes de abusos y atropellamiento de los derechos de los demás	Siempre=5 Casi siempre=4 A veces=3 Casi Nunca=2 Nunca=1
		Asertivo	<ul style="list-style-type: none"> • Franco • Respetuoso • Sereno • Tolerante • Seguridad 	26. No expresa los sentimientos y demandas con claridad, firmeza, directo y franqueza 27. En su manifestación verbal y escrito no demuestra postura adecuada y respeto. 28. No es sereno ni calmado ante cualquier eventualidad que se presenta en la institución 29. No respeta las diferencias entre los miembros de la comunidad educativa 30. Manifiesta inseguridad en su expresión oral y escrita.	Siempre=5 Casi siempre=4 A veces=3 Casi Nunca=2 Nunca=1

3.2. TIPIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

3.2.1 Tipo de Investigación. La presente la presente investigación es de tipo cuantitativo, porque permite medir las variables y expresar los resultados de la medición en valores numéricos³⁴, mediante procedimientos estadísticos.

3.2.2 Nivel de investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006: p. 100), las investigaciones pueden ser clasificadas en: a) exploratorias, b) descriptivas, c) correlacionales y d) explicativas. Estos autores también afirman que en la práctica, cualquier estudio puede incluir elementos de más de una de éstas cuatro clases, niveles o alcance de investigación. La presente investigación es de nivel descriptivo-correlacional.

Descriptivo. En la medida que se buscará registrar las características del fenómeno de estudio, tal como ocurren mediante el uso de los instrumentos elaborados para tal fin.

Correlacional. En la medida que se buscará alguna forma la asociación de entre las variables de estudio.

3.2.3 Diseño de investigación. En esta investigación, se ha manejado un diseño **no experimental**, ya que la información se ha obtenido sin manipular las variables, sólo se ha observado tal como ocurren en su entorno natural. Además, el estudio es de **corte transversal**, pues se ha tomado la información en un determinado momento.

³⁴ Mejía M. Elías. Metodología de la investigación. p.36.

3.3. ESTRATEGIA PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS.

Se plantean las hipótesis nulas y alternativas, siguiendo los procedimientos estadísticos clásicos.

Hipótesis nula (H_0): Es la hipótesis que se pretende rechazar, la que se pone en cuestionamiento.

Hipótesis alternativa (H_1): Es la que se busca comprobar en la investigación, la no rechazable.

Los estadísticos de prueba (r-pearson y Chi cuadrado), serán evaluados a través del nivel de significancia, el cual será de 0.05. Así, los valores de probabilidad (p-valor) serán comparados con este nivel de significancia, si es menor se rechaza la hipótesis nula, caso contrario, no se puede rechazar tal hipótesis.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.

Se considera como población a todos los miembros de la comunidad educativa del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE-Ayacucho, que corresponde al año 2010.

3.4.1. Tipo de Muestra.

Con la finalidad de medir el grado de representatividad de la muestra lo mejor posible es necesario utilizar muestreo probabilístico, en la que todos los estudiantes tienen la misma posibilidad de ser elegidos para permitir inferir los datos de la muestra a la población.

El marco muestral está constituido por el listado existente de los docentes, estudiantes, y el personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” de

Ayacucho 2010. Este constituye un marco de referencia que nos permitirá identificar físicamente los elementos de la población, la posibilidad de enumerarlos y, por ende, de proceder a la selección de los elementos muestrales (los casos de la muestra).

3.4.2. Determinación del Tamaño de Muestra.

Según Scheaffer, Mendenhall y Ott (1987), si un tamaño de muestra “ n ” es seleccionada de una población de tamaño “ N ” de tal manera que cada muestra posible de tamaño “ n ” tiene la misma probabilidad de ser seleccionada, el procedimiento de muestreo se denomina muestreo irrestricto aleatorio. A la muestra así obtenida se le llama muestra irrestricta aleatoria o muestra aleatoria simple.

En este estudio, se determinó el tamaño de muestra bajo el diseño muestral: Muestreo irrestricto aleatorio, siguiendo la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 N p (1 - p)}{(N - 1) E^2 + Z_{\alpha}^2 p (1 - p)}$$

Dónde:

n = Número de personas que conforman la muestra en el dominio de estudio.

N = número de personas del instituto.

E = margen de error absoluto.

α = Nivel de Confianza.

p = proporción poblacional estimada.

Z = valor extraído de la tabla de la distribución normal para el 95% de confianza.

El número total de docentes, alumnos y el personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” es de 195, el nivel de confianza será del 95% tomando un margen de error absoluto de 0.05 por motivos de factibilidad a la recolección de información en este tipo de encuestas relacionadas a alumnos, docentes y administrativos ubicados en la institución educativa y porque el valor del margen del error absoluto oscila entre 0.05 y 0.1 en diferentes estudios científicos. Se tomó una proporción poblacional de 0.5 para garantizar la representatividad de los datos en la muestra. El tamaño de la muestra resultante es:

$$n = \frac{(1.96)^2(195)(0.5)(1-0.5)}{(195-1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(1-0.5)} = 129.57 \approx 130$$

3.4.3. Método de Selección.

Al utilizar la fórmula de tamaño de muestra del Muestreo Aleatorio Simple, en un procedimiento de selección sistemático, se generan tamaños de muestra más grandes de los necesarios. Esto implica una ganancia de precisión en la estimación, pero con un incremento del costo de muestreo.

Los pasos que se siguieron para el método de selección sistemático fueron:

- Se determina el intervalo de selección constante K, calculado por:

$$K = \frac{N}{n} \text{ (Tomar la parte entera de K, cuando no resulte entero)}$$

Dónde:

N = número total de personas en el instituto.

n = Número de personas a seleccionar.

Reemplazando los valores se tendrá: $K = \frac{195}{130} = 1.5 \approx 2$

- Luego, se elige un número aleatorio entre 1 y K, resultando ser el número S=2. Entonces las unidades muestrales serían aquellos intervalos que contienen a los siguientes números identificadores:

$$S, S + K, S + 2K, \dots, S+(n-1)K$$

Es decir:

$$2, 2 + 2, 2 + 2(2), \dots, 2 + (130-1)(2).$$

De esta forma, fueron seleccionados los elementos de la muestra, permitiendo tener una muestra representativa de la población bajo estudio.

3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

El proceso de recopilación de los datos se realizó mediante la aplicación de un instrumento, el mismo que se aplicó a los docentes, estudiantes y al personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes”, con la finalidad de recoger la opinión que tienen respecto al tipo de liderazgo y los estilos de comunicación.

3.5.1 Análisis de confiabilidad.

Como el estudio se centra en la opinión de los docentes, estudiantes y del personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra señora de Lourdes”, a los cuales se les aplicó la encuesta usando un sólo instrumento, es decir, una sola administración del instrumento de medición, se usará el modelo de mitades partidas o dos mitades. El modelo de dos mitades asume que el cuestionario está constituido por dos partes de igual longitud. Se interesa por buscar la confiabilidad del cuestionario a partir de la confiabilidad de sus partes. El

procedimiento asume que la parte 1 está formada por la primera mitad de las variables seleccionadas, y el resto de variables forman la parte 2. Los resultados que se obtienen, dependen de cómo hayan sido distribuidas las variables para cada parte. Con este procedimiento, interesa ver la correlación entre las partes formadas, el cual está determinada por la siguiente expresión matemática:

$$r_{x_1x_2} = \frac{(S_x^2 - S_{x_1}^2 - S_{x_2}^2)/2}{S_{x_1}S_{x_2}}$$

Donde, x_1 y x_2 son los grupos formados, S^2 y S son la varianza y la desviación estándar señaladas para cada subíndice respectivo.

También interesará ver el estadístico de dos mitades de Guttman, que servirá para evaluar la fiabilidad total (es decir de la suma de las dos mitades). El estadístico está expresado de la siguiente forma:

$$r_{Guttman} = \frac{2(S_x^2 - S_{x_1}^2 - S_{x_2}^2)}{S_x^2}$$

El último estadístico que interesará ver es el coeficiente de Spearman-Brown para la confiabilidad total del instrumento. En la primera versión se asume que las dos subescalas son de igual longitud:

$$r_{igual} = \frac{2r_{x_1x_2}}{1 + r_{x_1x_2}}$$

En la segunda versión, se asume que las subescalas son de distinta longitud:

$$r_{diferente} = \frac{-r_{x_1x_2}^2 + \sqrt{r_{x_1x_2}^4 + 4r_{x_1x_2}^2(1 - r_{x_1x_2}^2)k_1k_2/k^2}}{2(1 + r_{x_1x_2}^2)k_1k_2/k^2}$$

En ambas versiones se asume que las dos subescalas tienen la misma confiabilidad y que sus varianzas son iguales.

Estadísticos de confiabilidad ^{a,b}		
Correlación entre las partes		0.754
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual	0.860
	Longitud desigual	0.860
Dos mitades de Guttman		0.825

a. En la parte 1 son: l1, l2, l3, a6, a7, a8, d11, d12, d13, p16, p17, ag21, ag22, as26, as27.

b. En la parte 2 son: l4, l5, a9, a10, d14, d15, p18, p19, p20, ag23, ag24, ag25, as28, as29, as30.

En la tabla, se aprecia que los coeficientes de correlación arriba mencionados son altos. La correlación entre las partes, 0.754, nos indica que hay una asociación significativa entre los grupos de preguntas formados. Los coeficientes de Spearman-Brown 0.860, tanto para la igualdad o desigualdad de longitudes, indican que hay una buena correlación entre las partes. Así también, el coeficiente de dos mitades de Guttman 0.825, indican la fuerte correlación entre las partes.

Se concluye que el instrumento es bueno para medir lo que se está buscando en esta investigación.

3.5.2 Método de análisis de datos.

Los datos se analizarán mediante el sistema de análisis estadístico, para la primera fase descriptiva se procederá a la organización, tabulación de los datos en una matriz de base de datos, de ello se presentará en cuadros descriptivos de frecuencias, seguidamente los datos se analizarán mediante la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson para determinar el grado de relación entre las variables previstas en las hipótesis específicas, y el análisis de correspondencias para contrastar la hipótesis general.

CAPÍTULO IV

TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE

CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS

CAPITULO IV

TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS.

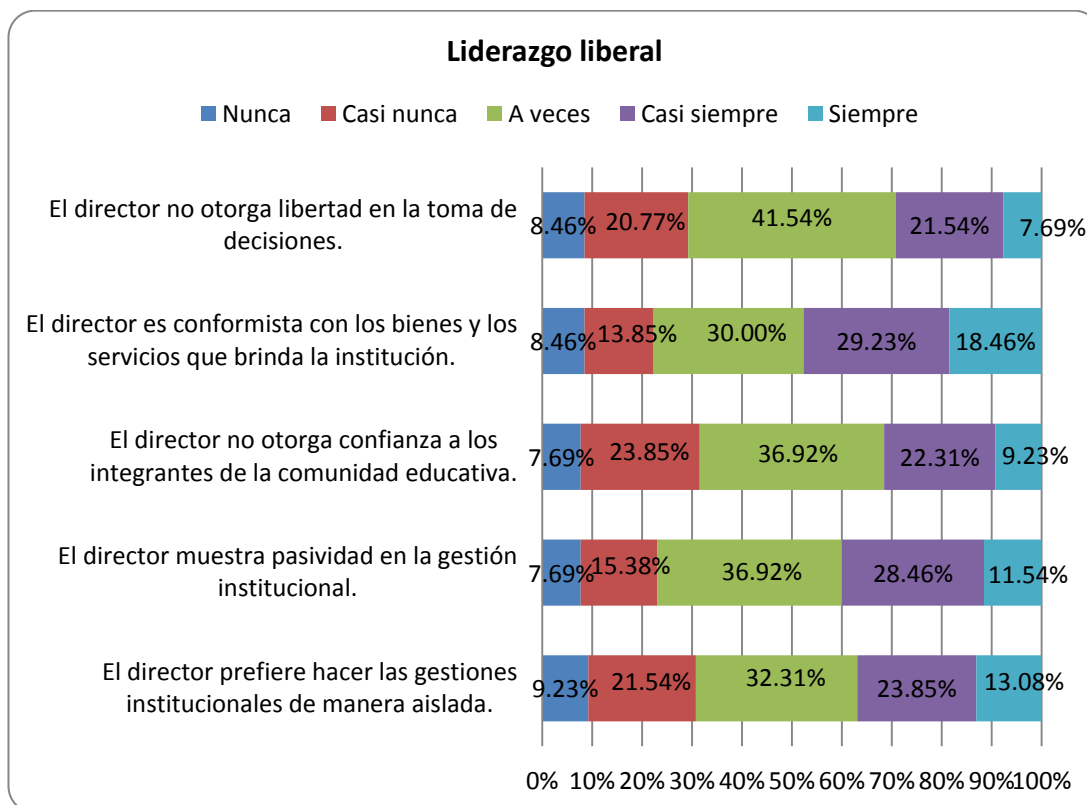
4.1. PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

A continuación, se presentan los resultados del análisis de la investigación. Se verá el análisis descriptivo, así como los contrastes de hipótesis para confrontar las hipótesis planteadas, y poder sacar conclusiones válidas, para ello se utilizará el análisis de correlación, en particular el coeficiente de correlación de Pearson para contrastar las hipótesis específicas, y el análisis de correspondencias para la hipótesis general. Así pues el análisis de correspondencias se ha efectuado entre las variables de interés con el objeto de indicar si existe asociación entre ambas variables.

ANÁLISIS DESCRIPTIVO.

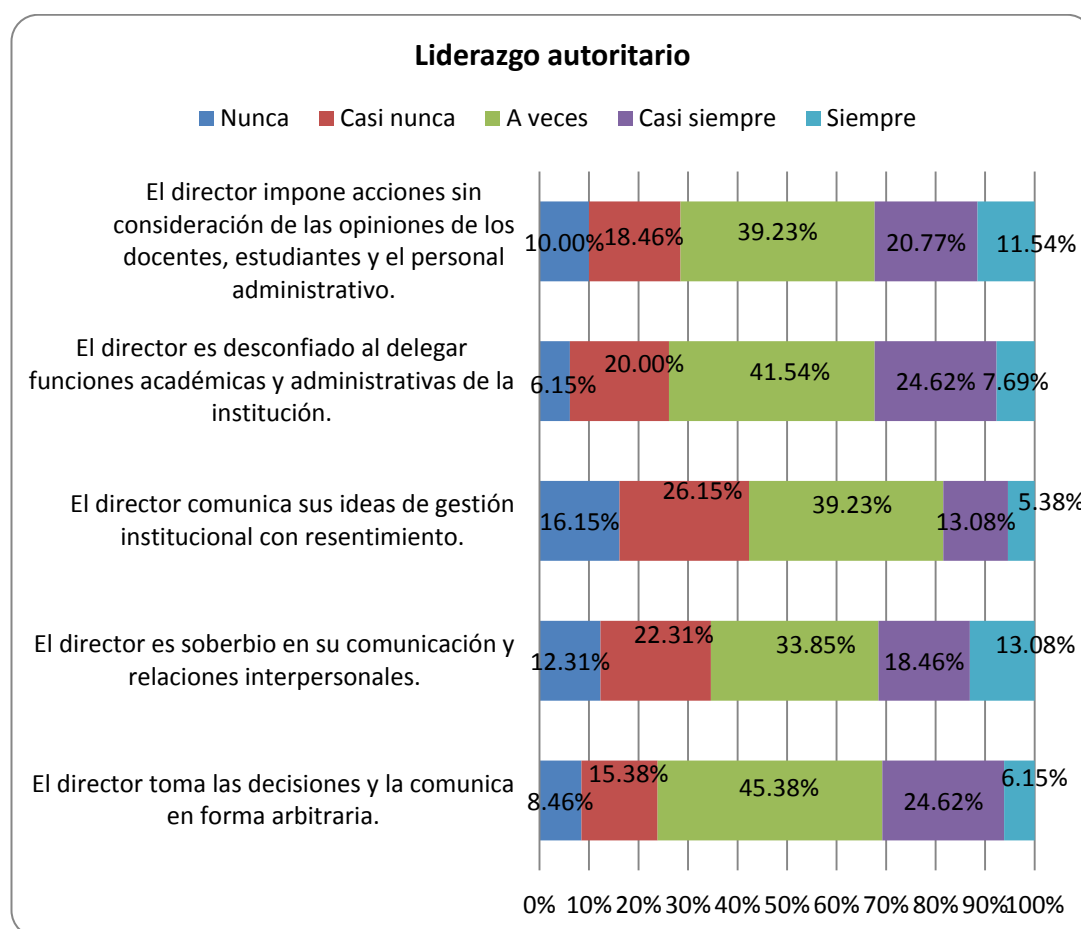
Se realizará la descripción de los datos con el fin de hacer un primer análisis y encontrar patrones que guíen hacia los contrastes de las hipótesis.

Gráfico N° 1. Tipo de liderazgo liberal del director.



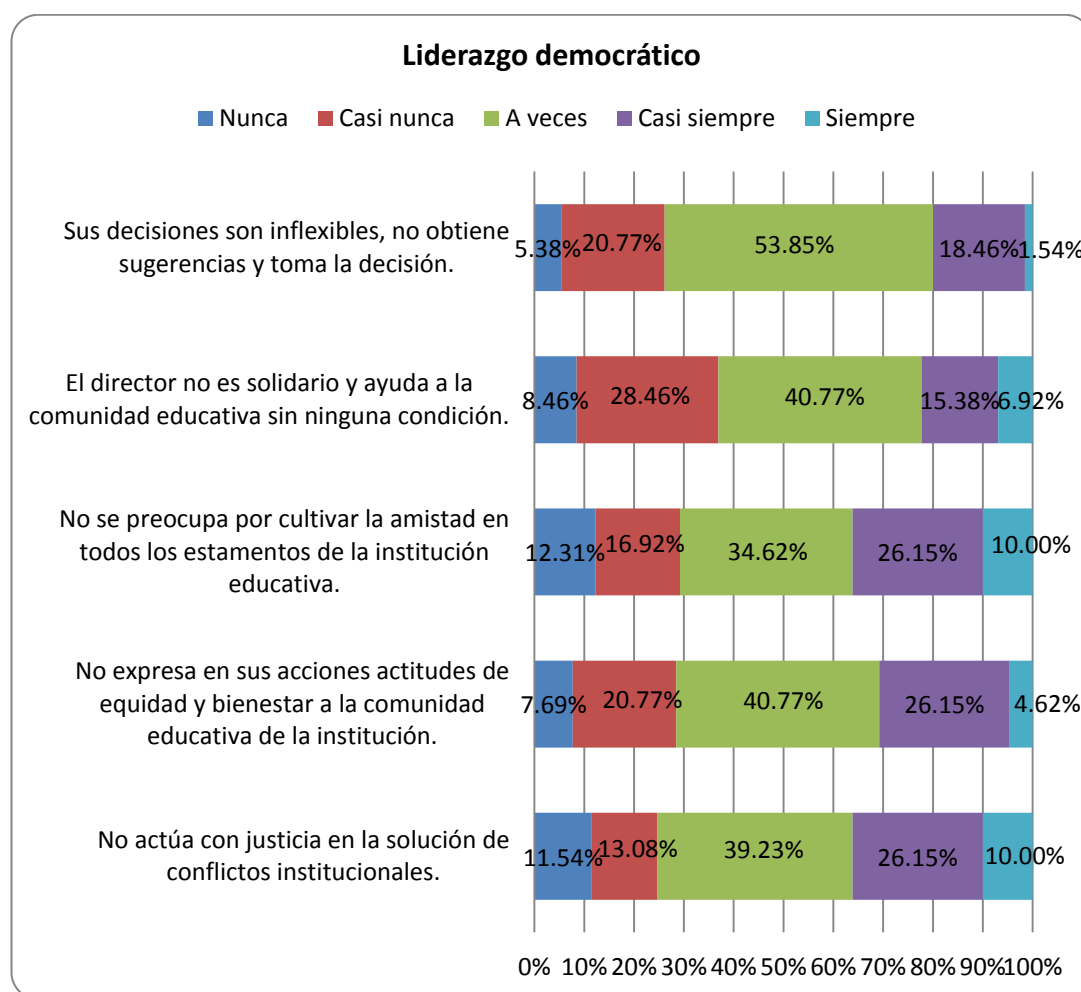
En el gráfico 01 se observa que el 41.54% de los entrevistados consideran que a veces el director no otorga libertad en la toma de decisiones, el 30% manifiestan que a veces el director es conformista con los bienes y servicios que brinda la institución, el 36.92% dijeron que el director a veces no otorga confianza a los integrantes de la comunidad educativa, el 36.92% manifestaron que el director a veces muestra pasividad en la gestión institucional, y el 32.31% dijeron que el director a veces prefiere hacer las gestiones institucionales de manera aislada.

Gráfico N° 2. Tipo de liderazgo autoritario del director.



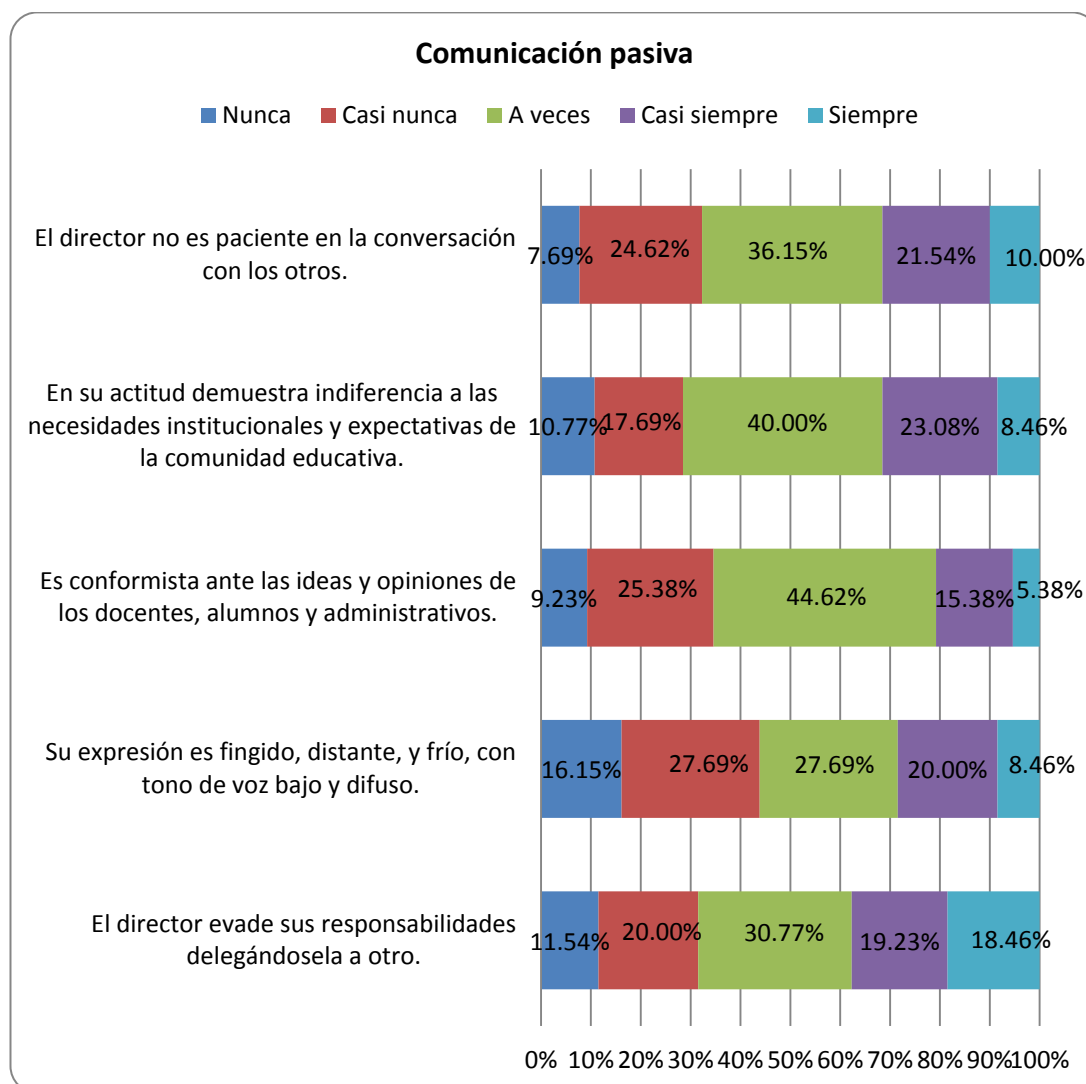
En el gráfico 02, se observa que el 39.23% de los entrevistados consideran que a veces el director impone acciones sin consideración, el 41.54% manifiestan que a veces el director es desconfiado al delegar funciones, el 39.23% dijeron que el director a veces comunica sus ideas de gestión institucional con resentimiento, el 33.85% manifestaron que el director a veces es soberbio en su comunicación y relaciones interpersonales, y el 45.38% dijeron que el director a veces toma las decisiones y las comunica de forma arbitraria.

Gráfico N° 3. Tipo de liderazgo democrático del director.



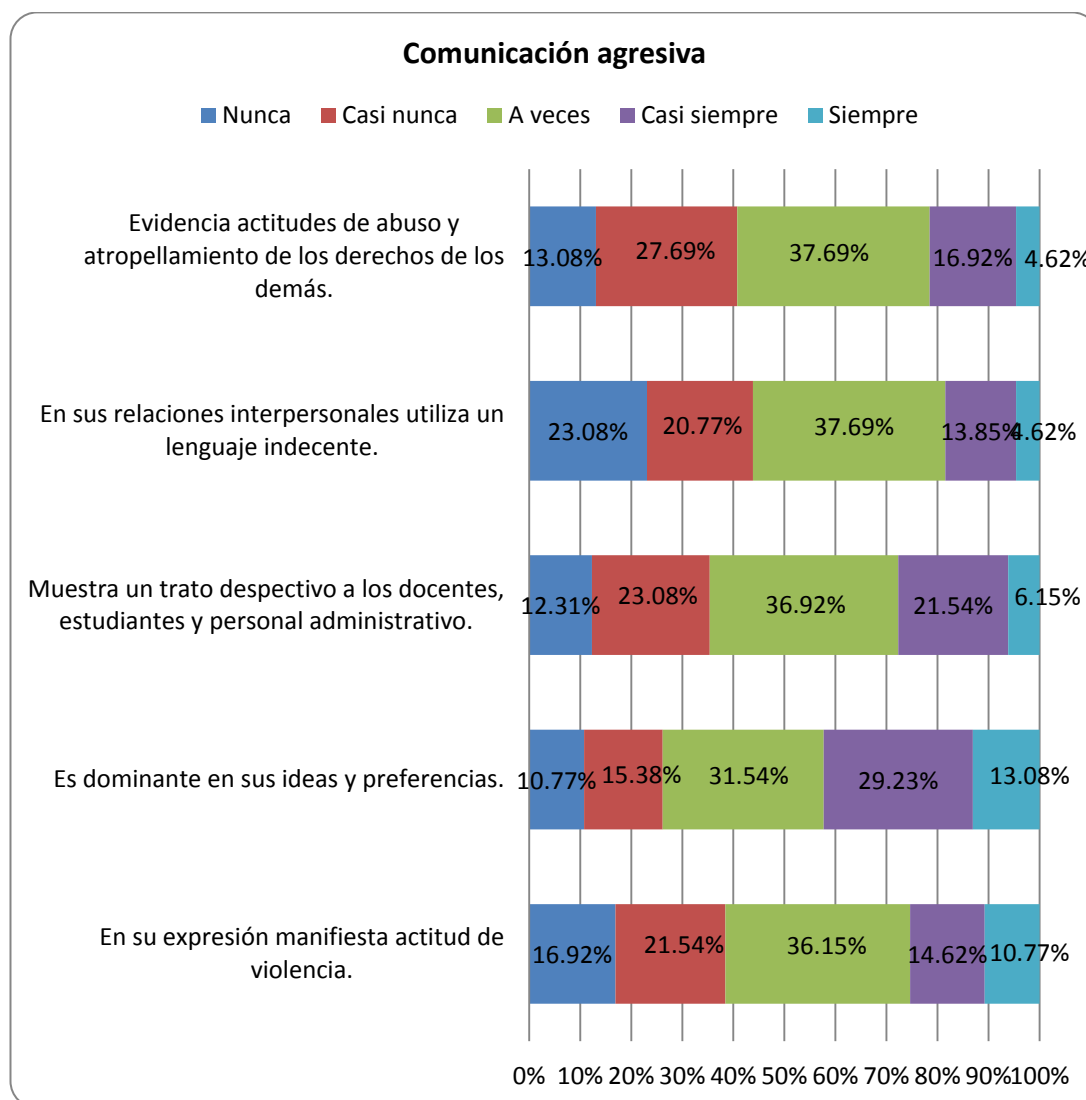
En el gráfico 03, se observa que el 53.85% de los entrevistados consideran que a veces el director tiene decisiones inflexibles sin sugerencias, el 40.77% manifiestan que a veces el director no es solidario, el 34.62% dijeron que el director a veces no se preocupa por cultivar la amistad en todos los estamentos de la institución educativa, el 40.77% manifestaron que el director a veces no expresa en sus acciones actitudes de equidad y bienestar a la comunidad educativa de la institución, y el 39.23% dijeron que el director a veces no actúa con justicia en la solución de conflictos institucionales.

Gráfico N° 4. Estilo de comunicación pasiva de docentes, estudiantes y administrativos.



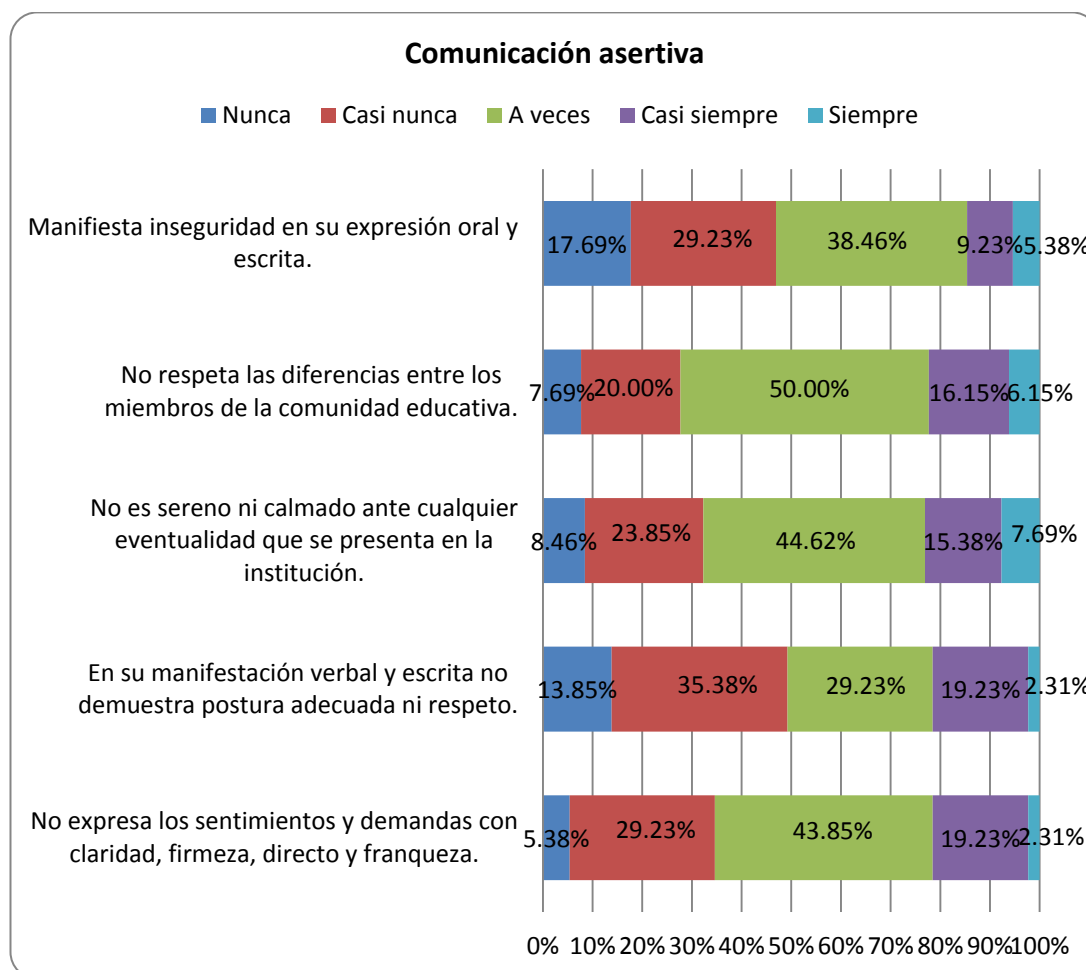
En el gráfico 04, el 36.15% de los entrevistados manifestaron que a veces el director no es paciente en la conversación con los otros. El 40% consideraron que a veces demuestra indiferencia a las necesidades institucionales. El 44.62% dijeron que a veces es conformista ante las ideas de docentes, alumnos y administrativos. El 27.69% dijeron que tiene expresión fingida y distante, con voz baja y difusa. El 30.77% manifestó que evade responsabilidades dándosela a otro.

Gráfico N° 5. Estilo de comunicación agresiva de docentes, estudiantes y administrativos.



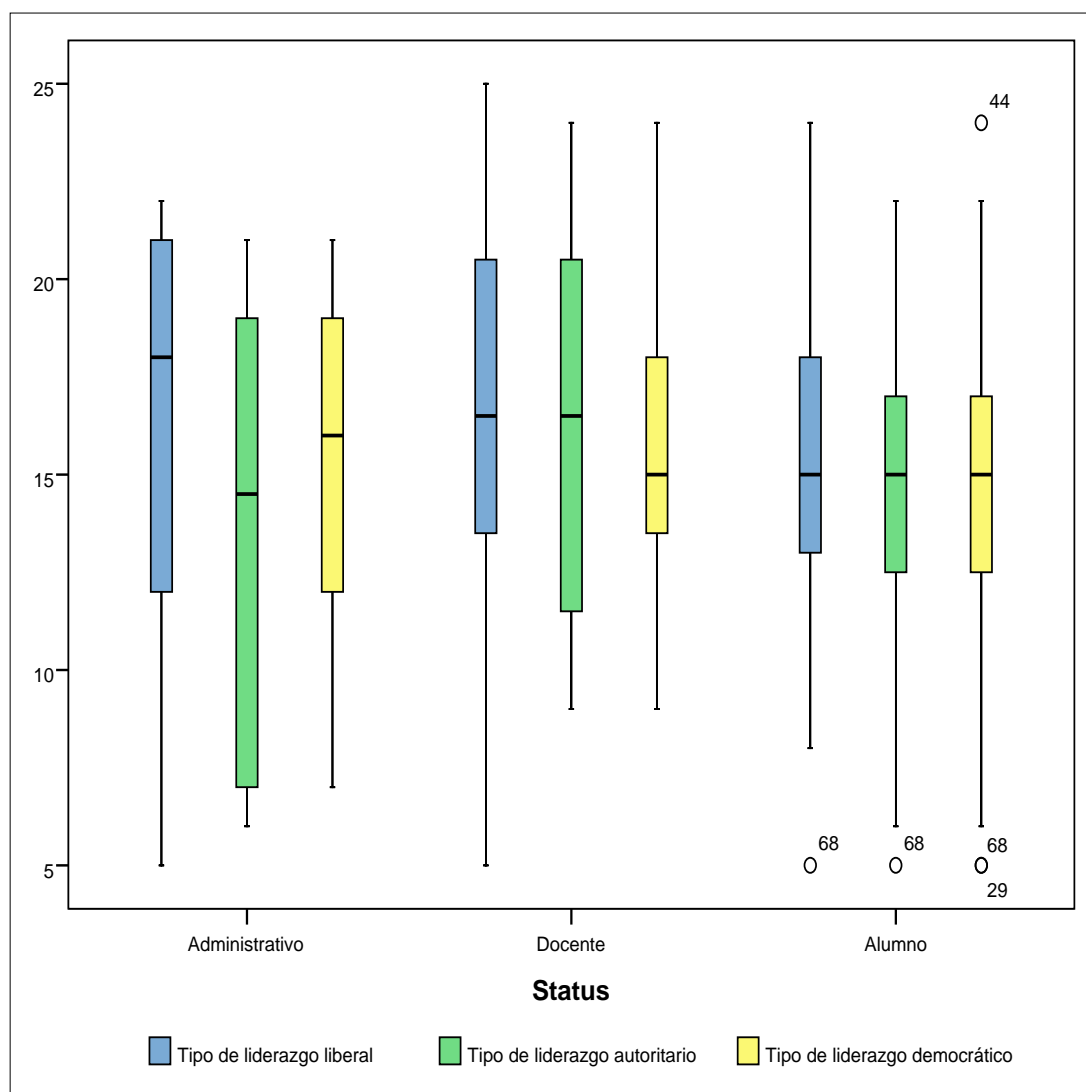
Respecto a la comunicación agresiva, el 37.69% manifestaron que a veces se evidencia actitudes de abuso y atropellamiento de los derechos de los demás, el 37.69% dijeron que a veces en sus relaciones interpersonales utiliza un lenguaje indecente, el 36.92% consideraron que a veces muestra un maltrato despectivo a los docentes, estudiantes y administrativos, el 31.54% dijeron que a veces es dominante en sus ideas, y el 36.15% dijeron que a veces en su expresión manifiesta actitud de violencia.

Gráfico N° 6. Estilo de comunicación asertiva de docentes, estudiantes y administrativos.



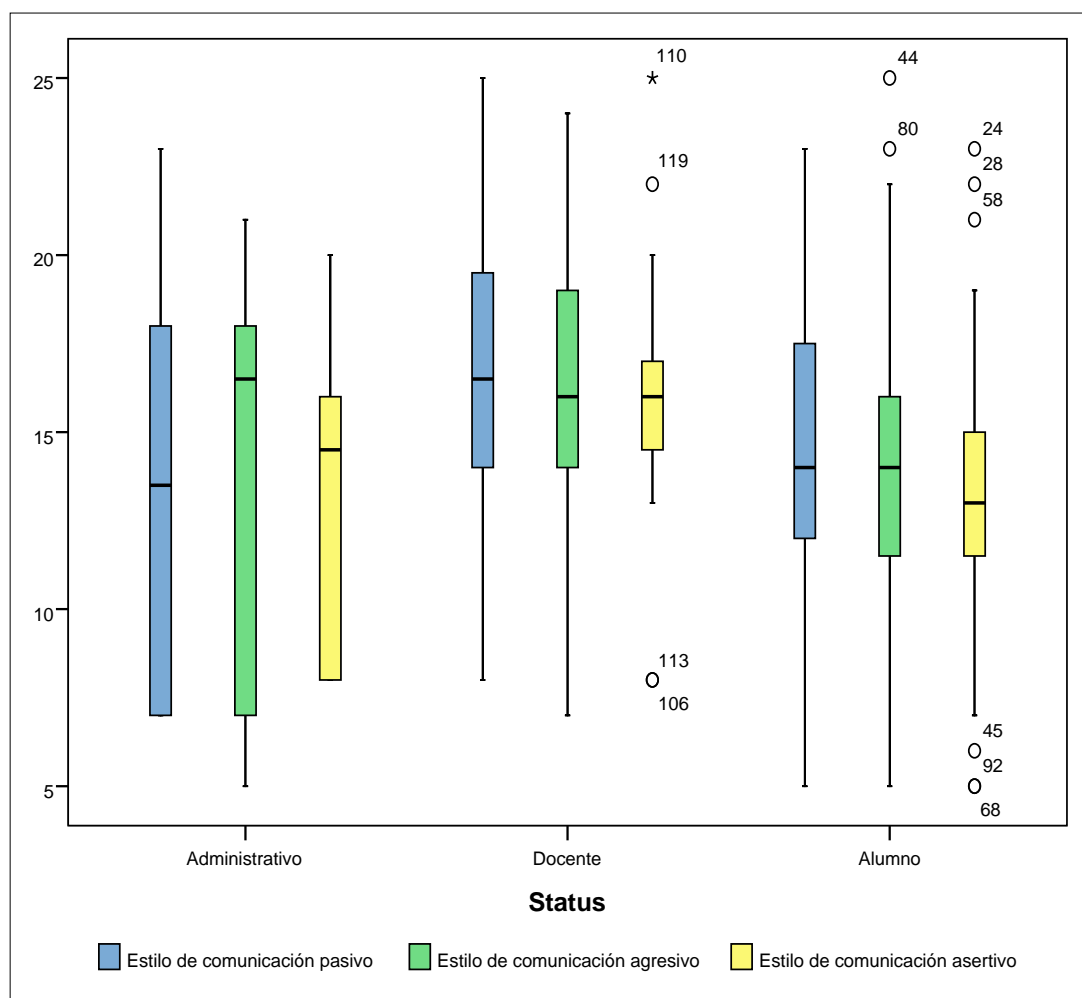
Respecto a la comunicación asertiva, el 38.46% de los entrevistados manifestaron que a veces manifiesta inseguridad en su expresión oral y escrita, el 50% dijeron que a veces no respeta las diferencias entre los miembros de la comunidad educativa, el 44.62% dijeron que a veces no es sereno ni calmado ante cualquier eventualidad que se presenta en la institución, el 35.38% manifestaron que casi nunca demuestra postura adecuada ni respeto en su manifestación verbal y escrita, el 43.85% dijeron que a veces no expresa los sentimientos y demandas con claridad, firmeza, directo y franqueza.

Gráfico N° 7. Diagrama de cajas de tipo de liderazgo del director respecto al status.



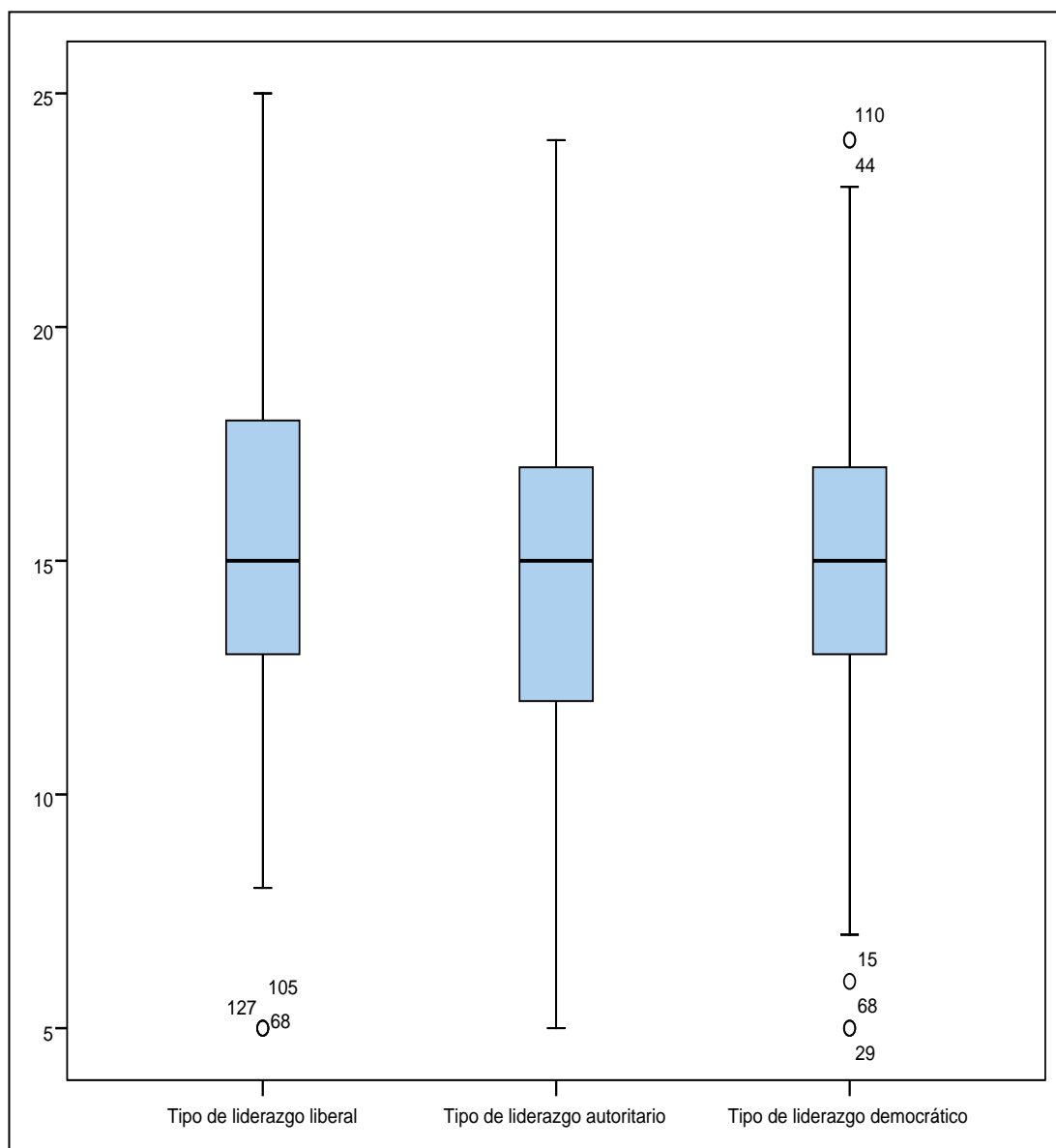
Según el gráfico 07, se observa que el personal administrativo considera que el liderazgo autoritario es el que predomina en el director pero con un bajo nivel respecto al liderazgo liberal y democrático. Entre los docentes esta perspectiva no es diferente manteniéndose el predominio del liderazgo autoritario en el director pero con un nivel semejante al liderazgo liberal. Entre los alumnos la perspectiva cambia, el liderazgo liberal es ligeramente superior a los otros, pero el valor medio en los tres tipos de liderazgo son semejantes, con algunos datos extremos.

Gráfico N° 8. Diagrama de cajas de estilo de comunicación respecto al status.



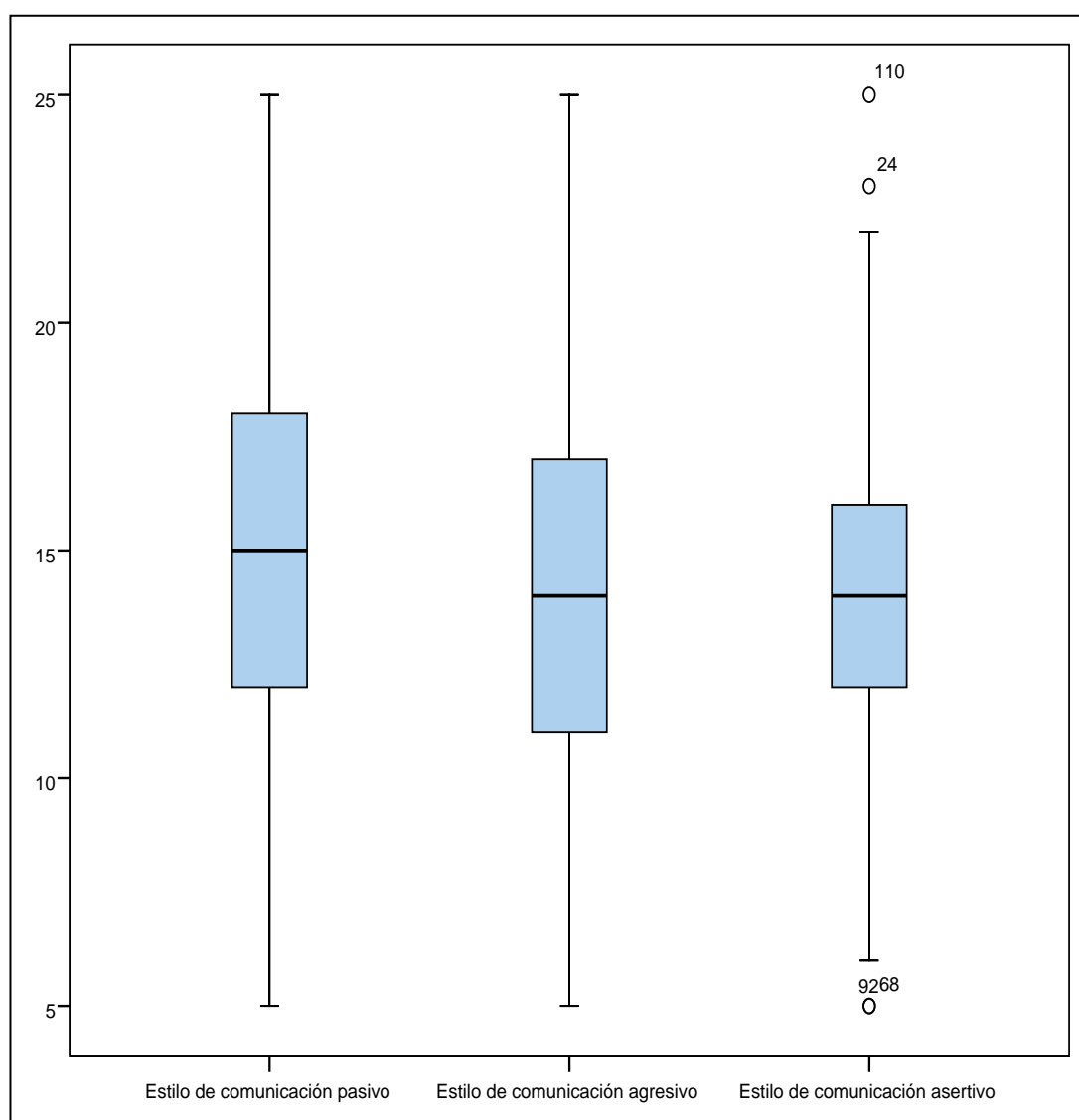
Según el gráfico 08, el personal administrativo considera que el estilo de comunicación es agresivo, aunque los valores son muy dispersos, el valor medio del estilo de comunicación agresiva es el más alto respecto a los estilos de comunicación pasiva y asertiva. La perspectiva de los docentes es más concentrada, consideran que el estilo de comunicación pasiva y agresiva son las que más predominan, el valor medio del estilo de comunicación pasiva es más alto respecto de los demás estilos. Según los estudiantes, el estilo de comunicación pasiva es el que predomina, con un valor medio ligeramente superior.

Gráfico N° 9. Diagrama de cajas del tipo de liderazgo del director.



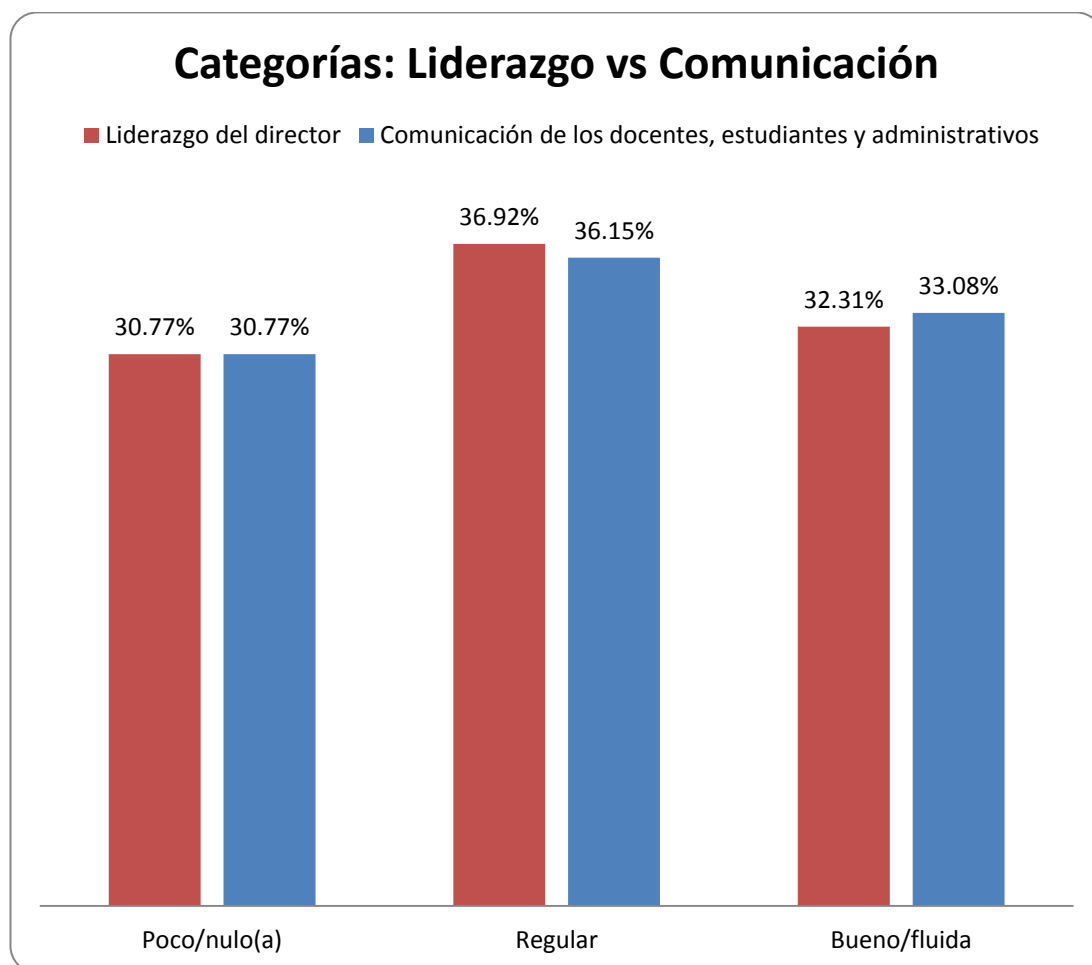
El gráfico 09 muestra que, en conjunto, el liderazgo autoritario es el que más predomina según opinión de los entrevistados, mientras que los niveles medios son semejantes. Existe una mayor concentración en el tipo de liderazgo democrático con algunos datos extremos, esto sugiere una mayor claridad en las respuestas de los entrevistados.

Gráfico N° 10. Diagrama de cajas de estilo de comunicación.



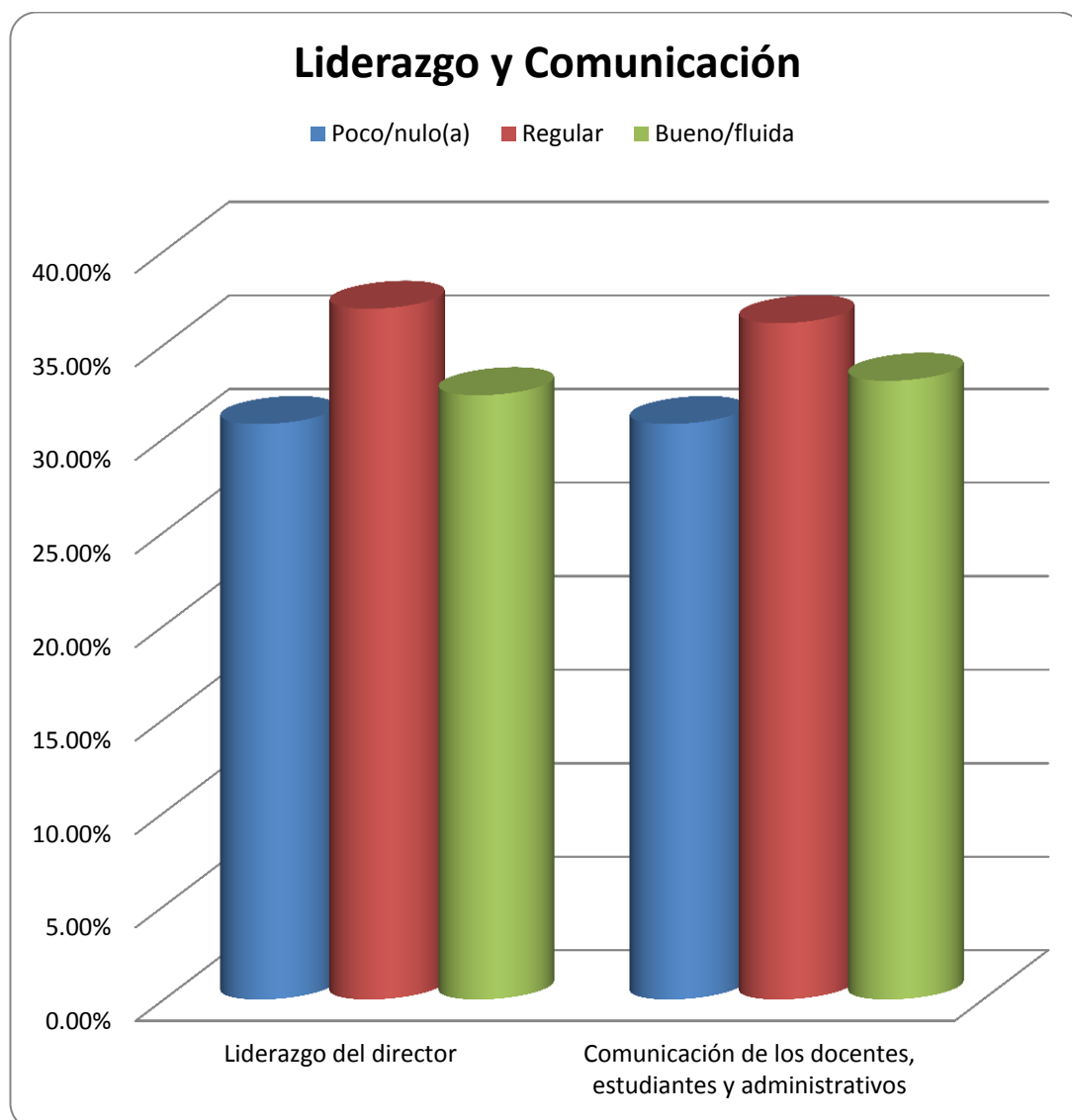
En el gráfico 10, muestra que el estilo de comunicación pasiva y agresiva son las que predominan según las personas entrevistadas, pero el nivel medio del estilo de comunicación pasivo es ligeramente superior. Existe una mayor concentración en el estilo de comunicación asertivo con algunos datos extremos, esto sugiere una mayor claridad en las respuestas.

Gráfico N° 11. Comparación entre las categorías del tipo de liderazgo y el estilo de comunicación.



Según el gráfico 11, parece existir una relación entre las categorías de las variables. Se puede observar como a medida que el liderazgo del director crece de poco/nulo a regular, también crece el estilo de comunicación de poco/nulo a regular, así también se observa que cuando decrece el liderazgo de regular a bueno, también decrece el estilo de comunicación de regular a fluido. Es de notar la semejanza de valores porcentuales en cada categoría. Existen indicios de que hay una relación entre ambas variables a nivel de categorías.

Gráfico N° 12. Comparación del comportamiento del tipo de liderazgo y el estilo de comunicación.



Se puede observar en el gráfico 12, que la categoría regular es la que más se repite, es la más frecuente. Se observa también que ambas variables tienen un comportamiento semejante, lo que sugiere la existencia de una asociación entre las variables tipo de liderazgo del director y estilo de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo.

4.2. PROCESO DE PRUEBA DE HIPÓTESIS.

El presente análisis consta de dos partes, la primera expresa el análisis de correlación de Pearson respecto de las hipótesis específicas y en la segunda parte la de la Hipótesis General.

Análisis respecto a las hipótesis específicas.

Primera hipótesis específica

Este análisis permitirá probar si existe relación significativa entre el tipo de liderazgo liberal del director y el estilo de comunicación pasiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE-Ayacucho, 2010.

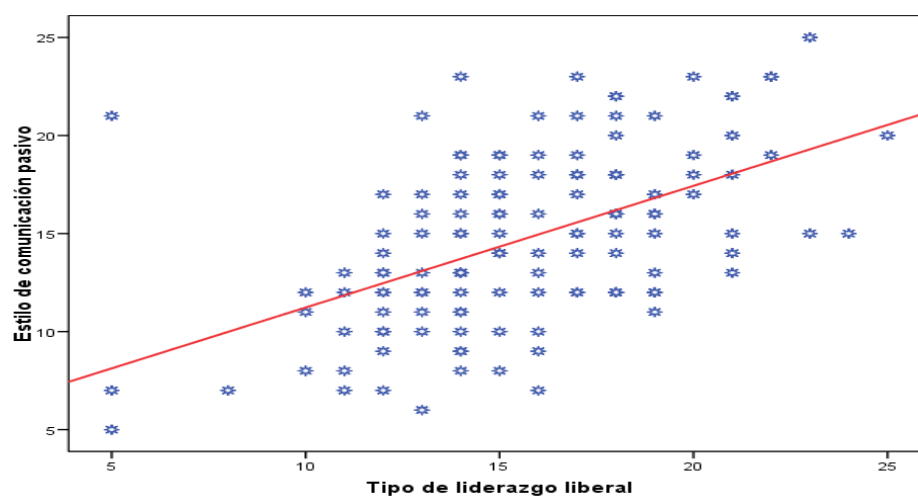
Así, la hipótesis a contrastar, con un nivel de significancia del 0.05, es:

H0: No existe relación significativa entre el tipo de liderazgo liberal del director y el estilo de comunicación pasiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo.

H1: Existe relación significativa entre el tipo de liderazgo liberal del director y el estilo de comunicación pasiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo.

El gráfico de dispersión muestra un crecimiento en el etilo de comunicación pasivo cuando crece la puntuación en cuanto al tipo de liderazgo liberal del director.

Gráfico N° 13. Gráfico de dispersión entre el estilo de comunicación pasiva y liderazgo liberal.



El gráfico de dispersión también sugiere una relación lineal entre las dos variables, por lo que se aplica la correlación de Pearson para ver si esta relación es significativa.

Tabla N° 1. Análisis de correlación de pearson entre el estilo de comunicación pasiva y el liderazgo liberal.

Coeficiente de Correlación de Pearson	Tipo de liderazgo liberal
Estilo de comunicación pasiva	.524 (**)
P-valor	.000

** La correlación es significativa al nivel 0,01.

Se aprecia, con un grado de correlación de 0,524 y una significancia de 0,000, que existe una correlación significativa. Por lo tanto, si existe una relación significativa entre el tipo de liderazgo liberal del director y el estilo de comunicación pasiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo

del Instituto Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE-Ayacucho, 2010.

Segunda hipótesis específica

Este análisis permitirá probar si existe relación significativa entre el tipo de liderazgo autoritario del director y el estilo de comunicación agresiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE-Ayacucho, 2010.

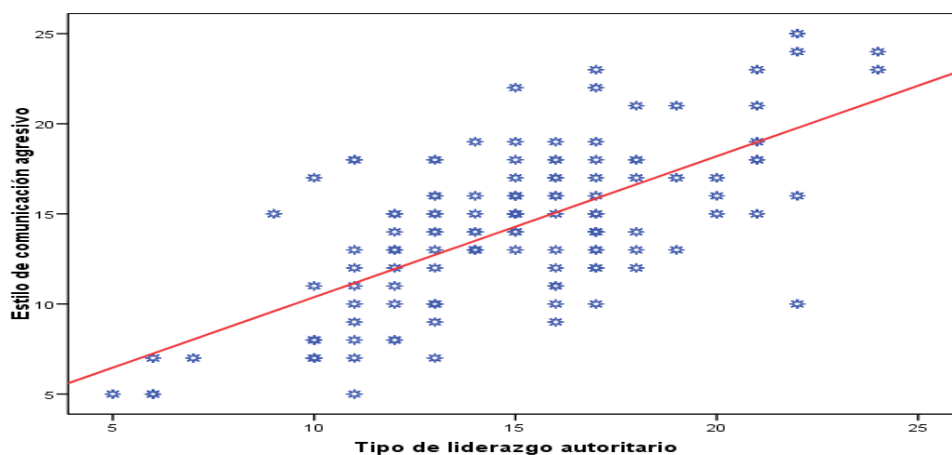
Así, la hipótesis a contrastar, con un nivel de significancia del 0.05, es:

H0: No existe relación significativa entre el tipo de liderazgo autoritario del director y el estilo de comunicación agresiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo.

H1: Existe relación significativa entre el tipo de liderazgo autoritario del director y el estilo de comunicación agresiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo.

El gráfico de dispersión entre ambas variables sugiere una relación entre estas variables, y que esta relación es lineal. La recta que cruza la nube de puntos es la recta de ajuste de la relación entre las dos variables.

Gráfico N° 14. Gráfico de dispersión entre el estilo de comunicación agresiva y el liderazgo autoritario.



Como el gráfico de dispersión sugiere una relación lineal entre las dos variables, se aplicó la correlación de Pearson para ver si esta relación es significativa.

Tabla N° 2. *Análisis de correlación de pearson entre el estilo de comunicación agresiva y el liderazgo autoritario.*

Correlación de Pearson	Tipo de liderazgo autoritario
Estilo de comunicación agresiva	.671(**)
P-valor	.000

** La correlación es significativa al nivel 0,01.

Se observa que, con un grado de correlación de 0,671 y una significancia de 0,000, que existe una correlación significativa. Por lo tanto, si existe una relación significativa entre el tipo de liderazgo autoritario del director y el estilo de comunicación agresiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE-Ayacucho, 2010.

Tercera hipótesis específica

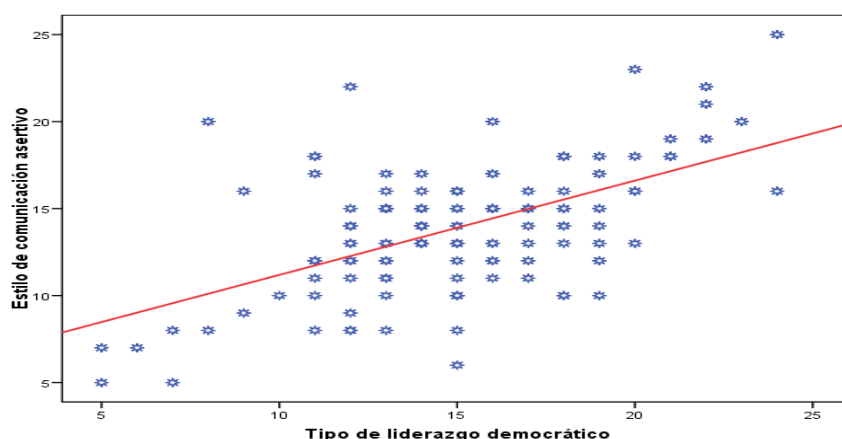
Este análisis permitirá probar si existe relación significativa entre el tipo de liderazgo democrático del director y el estilo asertivo de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE-Ayacucho, 2010.

Así, la hipótesis a contrastar, con un nivel de significancia del 0.05, es:
H0: No existe relación significativa entre el tipo de liderazgo democrático del director y el estilo de comunicación asertiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo.

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo democrático del director y el estilo de comunicación asertiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo.

El gráfico de dispersión entre ambas variables, nuevamente sugiere una relación entre estas variables, y que esta relación es lineal. La recta que cruza la nube de puntos es la recta de ajuste de la relación entre las dos variables.

Gráfico N° 15. Gráfico de dispersión entre el estilo de comunicación asertiva y el tipo liderazgo democrático.



Como el gráfico de dispersión sugiere una relación lineal entre las dos variables, se aplicó la correlación de Pearson para ver si esta relación es significativa.

Tabla N° 3. Análisis de correlación de pearson entre el estilo de comunicación asertivo y el liderazgo democrático.

Correlación de Pearson	Tipo de liderazgo democrático
Estilo de comunicación asertiva	.558 (**)
P-valor	.000

** La correlación es significativa al nivel 0,01

Con un grado de correlación de 0,558 y una significancia de 0,000 se determina que existe una correlación significativa. Por lo tanto, si existe una relación significativa entre el tipo de liderazgo democrático del director y el estilo de comunicación asertiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE-Ayacucho, 2010.

Análisis para la Hipótesis General

Este análisis permitirá probar si el tipo de liderazgo del director se relaciona significativamente con los estilos de comunicación de docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE-Ayacucho, 2010.

Para la contrastación de la hipótesis general, se utilizará el análisis de correspondencias, que es una técnica estadística cuyo fin es describir las relaciones existentes entre variables nominales (categóricas), recogidas en una tabla de contingencia, mientras que al mismo tiempo se describen las relaciones entre las categorías de cada variable. Es por ello que para un análisis más profundo realizaremos un análisis de correspondencia simple entre las variables el tipo de liderazgo del director y los estilos de comunicación. El análisis de correspondencias utiliza una medida de asociación muy conocida, el estadístico Chi-cuadrado, y que sirve para ver la independencia entre las categorías de las variables.

Así, la hipótesis a contrastar, con un nivel de significancia del 0.05, es:

H0: Las categorías entre las variables son independientes.

H1: Las categorías entre las variables no son independientes.

La tabla siguiente muestra el valor del estadístico Chi-cuadrado, el cual es 48.086, con un nivel de significancia 0.000 que es menor al 0.05. El estadístico indica que no existe independencia entre las categorías de las variables.

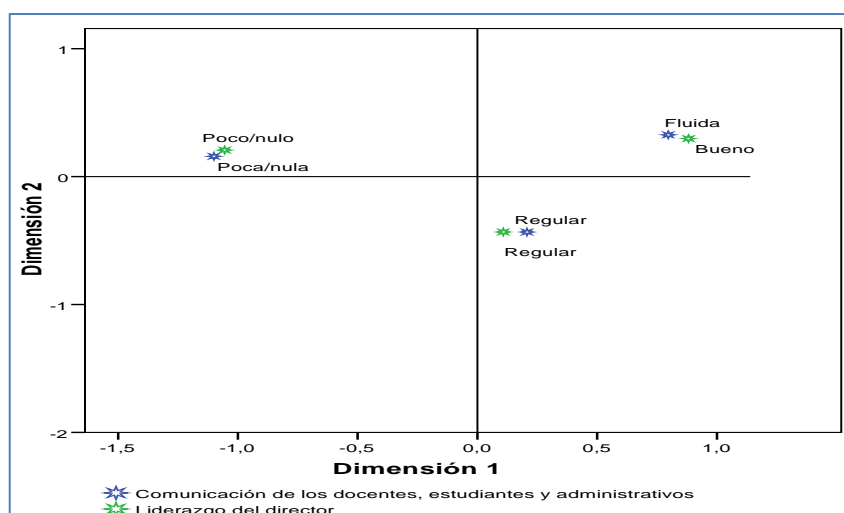
Tabla N° 4. *Prueba Chi-cuadrado de independencia de categorías entre el tipo de liderazgo y los estilos comunicación.*

Estadístico de independencia	Valor
Chi-cuadrado	48.086
Nivel de significancia	0.000*

*Nivel de significancia del 0.05

Lo anterior, sugiere la existencia de una asociación significativa entre las variables. El mapa perceptual que se presenta a continuación nos asegura esta asociación de las variables a través de las agrupaciones de las categorías de las variables.

Gráfico N° 16. *Mapa perceptual entre el tipo liderazgo del director y el estilo de comunicación de docentes, estudiantes y administrativos.*



Leyendo el mapa perceptual, se observa que las personas que opinaron que el director tenía poco o nada de liderazgo también opinaron que existe poca o nula comunicación entre docentes, estudiantes y administrativos; los que opinaron que el director tiene un liderazgo regular opinaron que los docentes, estudiantes y administrativos tienen una comunicación regular; y los que opinaron que el director tiene un buen liderazgo opinaron que existe una fluida comunicación entre los docentes, estudiantes y administrativos.

Finalmente, se concluye que la correlación entre el tipo de liderazgo del director y estilo de comunicación entre los docentes, estudiantes y administrativos es significativa. Luego, a la luz de los resultados, concluimos que no se rechaza la hipótesis general, es decir, el tipo de liderazgo del director se relaciona significativamente con los estilos de comunicación de docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE-Ayacucho, 2010.

4.3. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

Los resultados de la investigación, indican que los tipos de liderazgo del director están asociados a los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y el personal administrativo ($\text{Chi-cuadrado}=48.086$, $p=0.000$). En ese sentido, el tipo de liderazgo liberal, autoritario y democrático, tienen mucho que ver en las formas de comunicación e interrelaciones humanas en la institución.

En ese sentido, si bien el liderazgo liberal promueve la independencia y la libertad de que los subalternos tomen decisiones (John, 2005), es

necesario que ellos sean altamente calificados y capaces en las labores encomendadas. Los resultados de la investigación muestran, por el contrario, que el liderazgo liberal del director refleja una pasividad en los estilos de comunicación ($r=0.524$), lo que refleja la poca capacidad del personal para tomar decisiones aún se le dé la libertad para hacerlo.

Así también, un tipo de liderazgo autoritario centraliza las decisiones en el líder, considerando que él es el único capaz de tomar decisiones importantes, considerando a sus subalternos incapaces de hacerlo, sólo necesita de ellos su obediencia y adhesión a sus decisiones (John, 2005). Aquí, los resultados muestran una alta relación entre un liderazgo autoritario por parte del director y un estilo de comunicación agresivo por parte del personal de la institución ($r=0.671$); se entiende pues que, aunque el director sea la cabeza de la institución, un estilo de liderazgo autoritario refleja negativamente en los estilos de comunicación de todo el personal de la institución.

De otro lado, el director con un liderazgo democrático o participativo, no delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben (John, 2005). De acuerdo a los resultados mostrados en la investigación, este tipo de liderazgo, se relaciona altamente con una comunicación asertiva, fluida, armoniosa entre los miembros de la institución ($r=0.558$).

Finalmente, de acuerdo a los resultados mostrados, se precisa que un liderazgo democrático del director hará que la convivencia y estilos de comunicación en la institución educativa sean armoniosos.

4.4. ADOPCIÓN DE LAS DECISIONES.

Luego de obtener los resultados que dan cuenta de la existencia de una relación estadísticamente significativa entre el tipo de liderazgo del director y el estilo de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo, es necesario proponer lo siguiente:

Es necesario que la dirección adopte un tipo de liderazgo democrático en la institución, ya que esto promoverá una comunicación asertiva entre los miembros de la comunidad educativa.

Si bien, la percepción del personal subalterno es negativa en su mayoría, muchos consideran que si existe una posición democrática en la dirección del director, considerar esto como una fortaleza para comenzar a trabajar en la consolidación de este tipo de liderazgo por parte del director.

Del mismo modo, es necesario que todo el personal docente y administrativo esté capacitado para tomar decisiones, y no esté esperando que lo dirijan en todo. Es necesario dado la pasividad en la que confluyen al momento de otorgárseles el poder de tomar decisiones.

Finalmente, tomar en consideración la presente investigación para profundizar en los puntos más resaltantes y en los hallazgos que la investigación ha mostrado.

CONCLUSIONES

- El tipo de liderazgo que predomina en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” es el liberal y autoritario con un estilo de comunicación pasiva y agresiva, tal como nos demuestra los gráficos 07, 08, 09 y 10.
- Los resultados mostrados indican una asociación entre las variables tipo de liderazgo del director y estilo de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo. Según el análisis de correspondencias, existe una asociación significativa muy buena entre ambas variables, el estadístico chi-cuadrado (48.086) con valor de significancia menor al 0.05 apoyan esta conclusión.
- Así también, existe una relación significativa entre el tipo de liderazgo liberal del director y el estilo de comunicación pasiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE-Ayacucho, 2010. Se concluye que existe una correlación significativa, con un grado de correlación de 0,524 y un nivel de significancia menor a 0.05.
- Por otro lado, existe una relación significativa entre el tipo de liderazgo autoritario del director y el estilo de comunicación agresiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE-Ayacucho, 2010. Se concluye que existe una correlación significativa, con un grado de correlación de 0,671 y un nivel de significancia menor a 0.05.
- Finalmente, existe una relación significativa entre el tipo de liderazgo democrático del director y el estilo de comunicación asertiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE-Ayacucho, 2010. Se concluye que existe una correlación significativa, con un grado de correlación de 0,558 y un nivel de significancia menor a 0.05.

SUGERENCIAS

- Es importante continuar incentivando las investigaciones sobre este tema, ya que son necesarias para mejorar las relaciones académicas, profesionales e institucionales en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE-Ayacucho, el cual presenta algunas deficiencias respecto a este tema, lo que motivó la presente investigación.
- Por otro lado, es interesante ahondar más en las dimensiones planteadas en cada variable de estudio, los hallazgos mostrados sugieren la necesidad de perfilar y afinar estudios que enfoquen cada dimensión.
- Así también, se sugiere considerar más variables de control, las que puedan mejorar los resultados mostrados.
- Finalmente, es necesario, a la luz de los resultados, tomar medidas que puedan mejorar la comunicación entre los entes de la institución, así como incentivar a las autoridades a mejorar el tipo de liderazgo que tienen, dado la importancia en la comunicación de todo el personal de la institución. Seguro traerá mejores resultados institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar K. Eduardo. (1996). *Elige la comunicación* (2a. ed.). Chile: Galdoc Ltda.

Alonso R. Sergio. (2005). *Diplomado en gestión educativa y liderazgo*. IPLAC-DERRAMA MAGISTERIAL.

Álvarez, J. J. (2006). *Claves para un liderazgo efectivo. Aprenda recursos humanos*.

Álvarez, Manuel. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Escuela Española.

Amoros, Eduardo. *Comportamiento organizacional. En Busca del desarrollo de ventajas competitivas*.

Bass, M. y Avolio, J. (1990). *Transformational leadership development: Manual or the multifactorial leadership questionnaire*. California: Consulting psychologist press.

Bass, M. y Avolio, J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. California: Sage Publication.

Cabrera, Morfa. (2001) *Educación para la paz y el manejo de conflicto en los niños del 3er grado "B" del C.E "María Parado de Bellido"*. Tesis de Pregrado no publicada, ISPP "N.S. Lourdes", Ayacucho, Perú.

Calero Pérez, Mavilo. (1996). *Administración gerencial del centro educativo*. (1a.ed.) Lima: Abedul.

Calero Pérez, Mavilo. (1998). *Hacia la excelencia de la Educación*. Lima: San Marcos.

Chavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill Interamericana.

Covey, Stephen. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Barcelona: Paidós Ibérica, S. A.

Covey, Stephen. (1998). *El liderazgo centrado en principios*. México: Paidós Empresa Mexicana.

Fullan, Michael. (2002). *Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la reforma educativa*. Madrid: Akal.

Garza, Bertha A. (2001). *Las competencias profesionales del directivo y los modelos de liderazgo como elementos clave de la comunicación en la gestión escolar*.

Gómez M. Carmen. (2001). *La Escuela en la formación de conducta machista en el centro educativo 39007/Mx-P "Señor de Agonía". Tesis de Pregrado no publicada, ISPP "N.S. Lourdes", Ayacucho, Perú.*

Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth. (1998) *Managment of organizational utilizing human resources*. (Sixthedition). New Jersey: Prentice Hall.

[Http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaComunicacion](http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaComunicacion).

John, MacBeath (2005). *The alphabet soup of lidershipla*.

Knickerbocker, (1990). *Dirección y concepción de un líder*. Inglaterra: Lecturas Selectas.

Kreps, Gary (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.

Maceratesi, María Inés. <http://pilaresbasicos.blogspot.com/2008/07/estilos-de-comunicacin.html>.

Mansilla Garayar, José A. (2007). Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005. En la institución "inmaculada Concepción". Los Olivos, Lima-Perú. *Tesis de Maestría no publicada, UNMSM, Lima, Perú.*

Martínez Peña, Luz Marina. (2006). *Comunicación y lenguaje: competencia comunicativa*. (1a.ed.). Bogotá: Centro editorial Universidad del Rosario.

Mejía Mejía, Elías. (2005). *Metodología de la investigación científica*.(1ra.ed.). Lima: UNMSM.

Mellado, Claudia. *Gestión de la comunicación interna en la pequeña empresa Industrial: Un análisis de los procesos organizacionales clima y liderazgo*.

Ministerio de Educación. (2003). *Ley general de educación N° 28044*. Lima: MED.

Parra R. Jorge, Peña V. Sonia y Más S. Pablo. *El estilo de comunicación como dimensión de la Competencia Comunicativa Profesional Pedagógica*.

Pizano Chávez, Guillermina. *Práctica profesional. Fundamentos teóricos, descripción y orientaciones básicas*.

Rincón, Juan C. (2005). *Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de docente del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas*. Tesis de Maestría no publicada, UNMSM, .Lima, Perú.

Robbins, Stephen. (1997). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Ruiz, (1996). *Influencia de la formación académica y liderazgo del director en el desempeño de la función directiva y gestión de los centros educativos del nivel primaria USE 02*". Tesis de Maestría no publicada, UNMSM, Lima, Perú.

Salazar, Jesús. *Liderazgo, comunicación y supervisión de la Universidad "Gran Mariscal de Ayacucho*. Venezuela.

Salazar, María A. (2006) *El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?* UNIrevista - Vol. 1, Nº 3: ISSN 1809-465. Chile: Universidad de Viña del Mar.

Senge, Peter, (1998). *La Quinta Disciplina, el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México: Granica.

Senlle, Andres. (1992). *Calidad y Liderazgo*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.

Sisk L., Henry y Mario Sverdlik. (1979). *Administración y gerencia de empresas*.USA: SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO.

Solórzano Acuña, Jorge Leoncio. (2007). (1a.ed.). *El Portal de Paradigmas. Para organizaciones competitivas*. Lima: Fondo Editorial UNMSM Tomo: I-III.

Tannenbaum, Roberth. *Cómo Elegir un Estilo de Liderazgo. Clásicos Harvard de la Administración*. Educar Cultural Rec. Ltda.

Vereau Alipio, Francisco, (1998); *Manual de lenguaje*. (1a. Ed.) CONCYTEC. Chiclayo: Perú.

Villegas F., Gil. (1990). *Liderazgo*. México D.F: Ed. Instituto de Capacitación Política.

Zambrano Altuve, Magaly. (1980). *Normas Para la Presentación de un Trabajo Monográfico*. Caracas: Fe y Alegría.

Zata Rain, Irma M. (1990). *Redacción e investigación Documental*. México: UPN Sep.

Zegarra, Amalia M. (2005). *El trabajo cooperativo en las actividades de aprendizaje de los niños y niñas de la institución educativa Nº 38032/Mx-P "General Trinidad Morán" de Acocro*. Tesis de Pregrado no publicada, ISPP "N.S. Lourdes", Ayacucho, Perú.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: EL TIPO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN DE LOS DOCENTES, ESTUDIANTES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO “NUESTRA SEÑORA DE LOURDES” DREA - AYACUCHO, 2010.

RESPONSABLE DE LA INVESTIGACIÓN: EBACIO NEÓN FLORES MACOTELA

PROBLEMA	OBJETIVO	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿En qué medida el tipo de liderazgo del director se relaciona con los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE-Ayacucho?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida el tipo de liderazgo liberal del director se relaciona con el estilo de comunicación pasiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE - Ayacucho, 2010? • ¿En qué medida el tipo de liderazgo autoritario del director se relaciona con el estilo de comunicación agresiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE - Ayacucho, 2010? • ¿En qué medida el tipo de liderazgo democrático del director se relaciona con el estilo de comunicación asertiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE - Ayacucho, 2010? 	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar el tipo de liderazgo del director y su relación con los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE - Ayacucho, 2010.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar y explicar el tipo de liderazgo liberal del director y su relación con el estilo de comunicación pasiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE - Ayacucho, 2010. • Determinar y explicar el tipo de liderazgo autoritario del director y su relación con el estilo de comunicación agresiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE - Ayacucho, 2010. • Determinar y explicar el tipo de liderazgo democrático del director y su relación con el estilo de comunicación asertiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE - Ayacucho, 2010. 	<p>ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN</p> <p>BASES TEÓRICAS</p> <p>MARCO CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES:</p> <p>LIDERAZGO:</p> <p>Concepto</p> <p>Características</p> <p>Tipos</p> <p>Director</p> <p>COMUNICACIÓN</p> <p>Concepto</p> <p>Características</p> <p>Estilos</p> <p>Competencia Comunicativa</p> <p>GLOSARIO DE TÉRMINOS:</p> <p>Liderazgo</p> <p>Gestión</p> <p>Clima Institucional</p> <p>Formación Docente</p> <p>Globalización,</p> <p>Neoliberalismo</p> <p>Relaciones Humanas</p> <p>Comunicación</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>El tipo de liderazgo del director se relaciona significativamente con los estilos de comunicación de docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE-Ayacucho, 2010.</p> <p>Hipótesis Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El tipo de liderazgo liberal del director se relaciona significativamente con el estilo de comunicación pasiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE-Ayacucho, 2010. • El tipo de liderazgo autoritario del director se relaciona significativamente con el estilo de comunicación agresiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE-Ayacucho, 2010. • El tipo de liderazgo democrático del director se relaciona significativamente con el estilo de comunicación asertiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto Superior de Educación Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE-Ayacucho, 2010. 	<p>VARIABLES 1</p> <p>TIPO DE LIDERAZGO.</p> <p>INDICADORES</p> <p>Liberal</p> <p>Autoritario</p> <p>Democrático</p> <p>VARIABLE 2</p> <p>ESTILOS DE COMUNICACIÓN</p> <p>Pasiva</p> <p>Agresiva</p> <p>Asertiva</p> <p>INTERVINIENTES:</p> <p>Status</p> <p>Edad</p> <p>Sexo</p> <p>Nivel Socio cultural</p> <p>Legislación educativa y laboral</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Cuantitativa</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Descriptivo</p> <p>correlacional</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>No experimental de corte transversal</p> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA</p> <p>POBLACIÓN</p> <p>UNIVERSO:</p> <p>Todos los docentes y alumnos del ISP “NSL”</p> <p>MUESTRA:</p> <p>130 Entre docentes, estudiantes y personal administrativo.</p> <p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</p> <p>Encuesta:</p> <p>Cuestionario</p> <p>Análisis Bibliográfico:</p> <p>Fichas de análisis documental</p>

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS DOCENTES, ESTUDIANTES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO

Instrucciones: La información que nos proporciona será sólo de conocimiento del investigador, por tanto emita su opinión en forma objetiva y veraz, respondiendo a las siguientes interrogantes, en función a la siguiente escala.

1=Nunca, 2=Casi nunca, 3=A veces, 4=Casi siempre, 5=Siempre

Nº	ÍTEM	1	2	3	4	5
1.	El director prefiere hacer las gestiones institucionales de manera aislada.					
2.	El director muestra pasividad en la gestión institucional.					
3.	El director no otorga confianza a los integrantes de la comunidad educativa.					
4.	El director es conformista con los bienes y los servicios que brinda la institución.					
5.	El director no otorga libertad en la toma de decisiones.					
6.	El director toma las decisiones y la comunica en forma arbitraria.					
7.	El director es soberbio en su comunicación y relaciones interpersonales.					
8.	El director comunica sus ideas de gestión institucional con resentimiento.					
9.	El director es desconfiado al delegar funciones académicas y administrativas de la institución.					
10.	El director impone acciones sin consideración de las opiniones de los docentes, estudiantes y el personal administrativo.					
11.	No actúa con justicia en la solución de conflictos institucionales.					
12.	No expresa en sus acciones actitudes de equidad y bienestar a la comunidad educativa de la institución.					
13.	No se preocupa por cultivar la amistad en todos los estamentos de la institución educativa.					
14.	El director no es solidario y ayuda a la comunidad educativa sin ninguna condición.					
15.	Sus decisiones son inflexibles, no obtiene sugerencias y toma la decisión.					
16.	El director evade sus responsabilidades delegándosela a otro.					
17.	Su expresión es fingido, distante, y frío, con tono de voz bajo y difuso.					
18.	Es conformista ante las ideas y opiniones de los docentes, alumnos y administrativos.					
19.	En su actitud demuestra indiferencia a las necesidades institucionales y expectativas de la comunidad educativa.					
20.	El director no es paciente en la conversación con los otros.					
21.	En su expresión manifiesta actitud de violencia.					
22.	Es dominante en sus ideas y preferencias.					
23.	Muestra un trato despectivo a los docentes, estudiantes y personal administrativo.					
24.	En sus relaciones interpersonales utiliza un lenguaje indecente.					
25.	Evidencia actitudes de abuso y atropellamiento de los derechos de los demás.					
26.	No expresa los sentimientos y demandas con claridad, firmeza, directo y franqueza.					
27.	En su manifestación verbal y escrita no demuestra postura adecuada ni respeto.					
28.	No es sereno ni calmado ante cualquier eventualidad que se presenta en la institución.					
29.	No respeta las diferencias entre los miembros de la comunidad educativa.					
30.	Manifiesta inseguridad en su expresión oral y escrita.					

RESULTADOS ESTADÍSTICOS ADICIONALES

Tabla A1.

Status	Frecuencia	Porcentaje
Administrativo	10	7.69%
Docente	20	15.39%
Alumno	100	76.92%
Total	130	100.00%

Gráfico A1

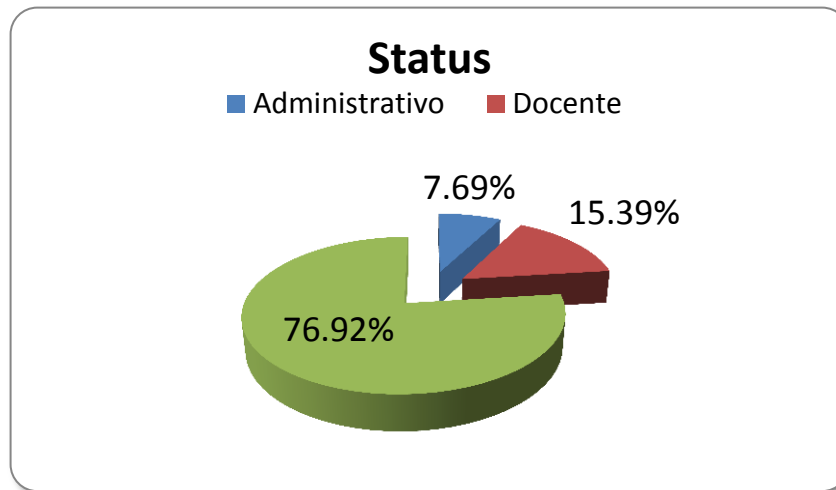


Tabla A2.

El director prefiere hacer las gestiones institucionales de manera aislada.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	12	9.23%
Casi nunca	28	21.54%
A veces	42	32.31%
Casi siempre	31	23.85%
Siempre	17	13.07%
Total	130	100.00%

Gráfico A2.

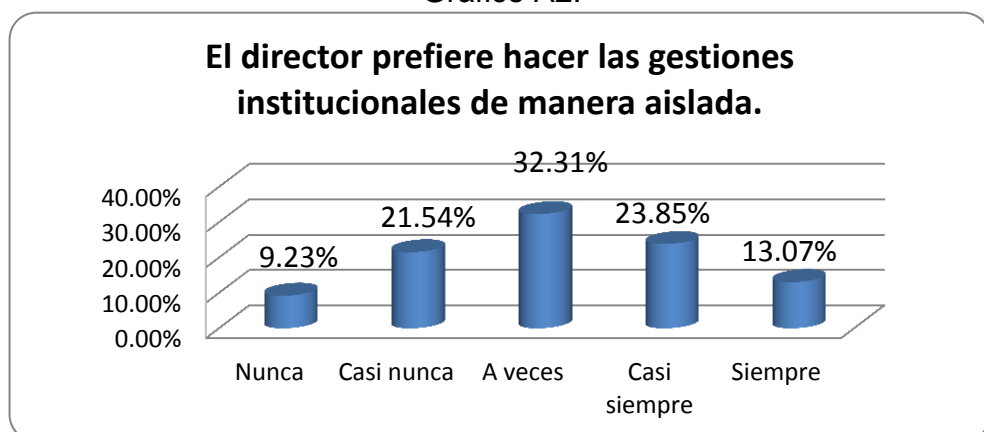


Tabla A3.

El director muestra pasividad en la gestión institucional.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	7.69%
Casi nunca	20	15.39%
A veces	48	36.92%
Casi siempre	37	28.46%
Siempre	15	11.54%
Total	130	100.00%

Gráfico A3.

El director muestra pasividad en la gestión institucional.

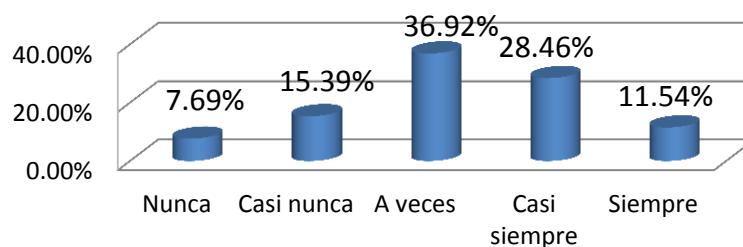


Tabla A4.

El director no otorga confianza a los integrantes de la comunidad educativa.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	7.69%
Casi nunca	31	23.85%
A veces	48	36.92%
Casi siempre	29	22.31%
Siempre	12	9.23%
Total	130	100.00%

Gráfico A4.

El director no otorga confianza a los integrantes de la comunidad educativa.

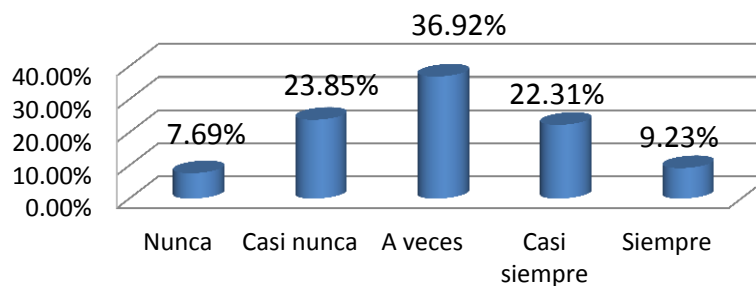


Tabla A5.

El director es conformista con los bienes y los servicios que brinda la institución.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	11	8.46%
Casi nunca	18	13.85%
A veces	39	30.00%
Casi siempre	38	29.23%
Siempre	24	18.46%
Total	130	100.00%

Gráfico A5.

El director es conformista con los bienes y los servicios que brinda la institución.

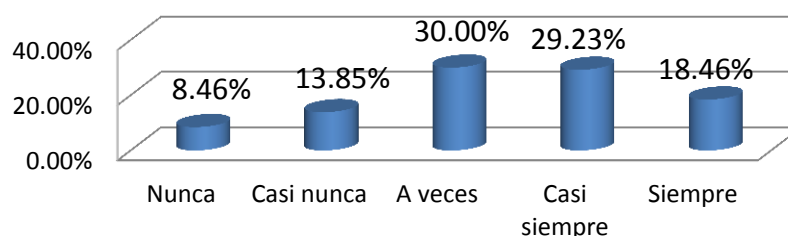


Tabla A6.

El director no otorga libertad en la toma de decisiones.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	11	8.46%
Casi nunca	27	20.77%
A veces	54	41.54%
Casi siempre	28	21.54%
Siempre	10	7.69%
Total	130	100.00%

Gráfico A6.

El director no otorga libertad en la toma de decisiones.

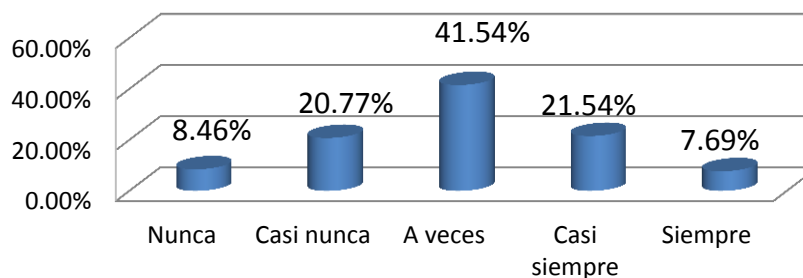


Tabla A7.

El director toma las decisiones y la comunica en forma arbitraria.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	11	8.46%
Casi nunca	20	15.39%
A veces	59	45.38%
Casi siempre	32	24.62%
Siempre	8	6.15%
Total	130	100.00%

Gráfico A7.

El director toma las decisiones y la comunica en forma arbitraria.

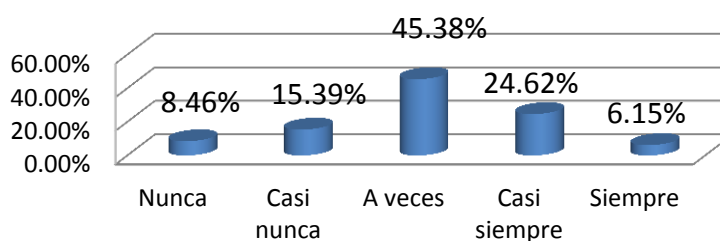


Tabla A8.

El director es soberbio en su comunicación y relaciones interpersonales.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	16	12.31%
Casi nunca	29	22.31%
A veces	44	33.84%
Casi siempre	24	18.46%
Siempre	17	13.08%
Total	130	100.00%

Gráfico A8.

El director es soberbio en su comunicación y relaciones interpersonales.

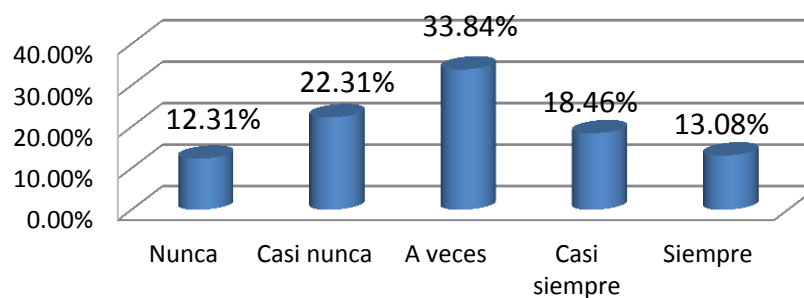


Tabla A9.

El director comunica sus ideas de gestión institucional con resentimiento.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	21	16.15%
Casi nunca	34	26.15%
A veces	51	39.23%
Casi siempre	17	13.08%
Siempre	7	5.39%
Total	130	100.00%

Gráfico A9.

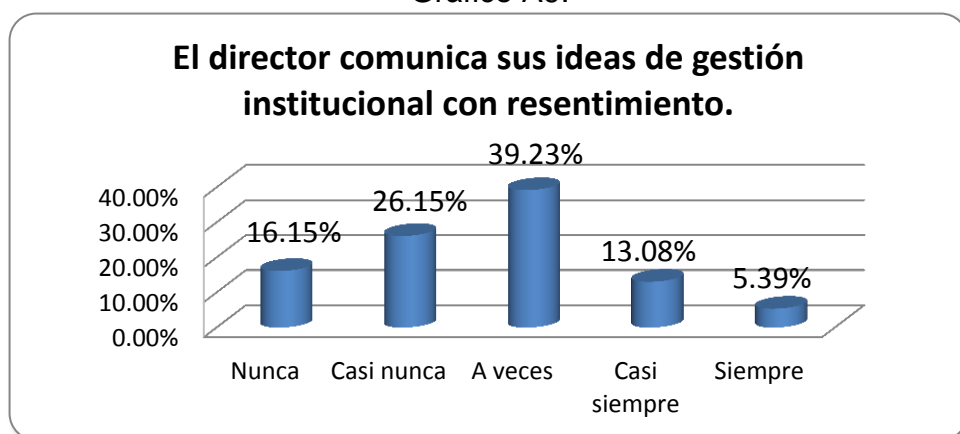


Tabla A10.

El director es desconfiado al delegar funciones académicas y administrativas de la institución.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	6.15%
Casi nunca	26	20.00%
A veces	54	41.54%
Casi siempre	32	24.62%
Siempre	10	7.69%
Total	130	100.00%

Gráfico A10.

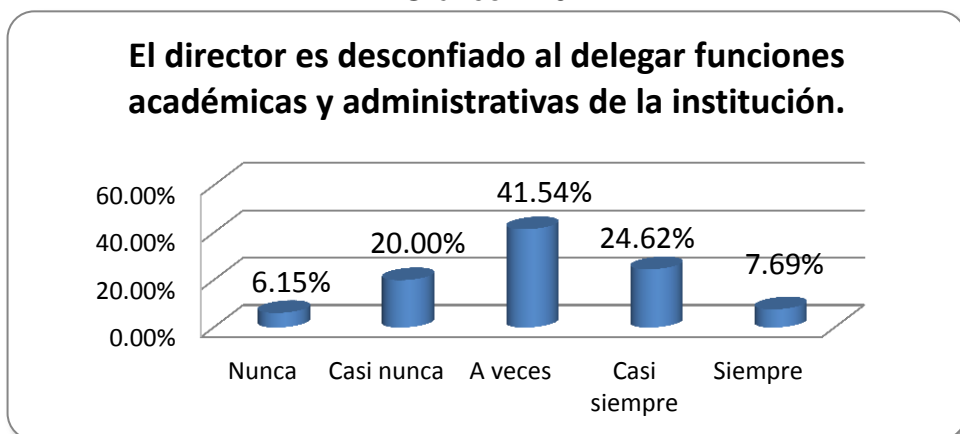


Tabla A11.

El director impone acciones sin consideración de las opiniones de los docentes, estudiantes y el personal administrativo.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	13	10.00%
Casi nunca	24	18.46%
A veces	51	39.23%
Casi siempre	27	20.77%
Siempre	15	11.54%
Total	130	100.00%

Gráfico A11.

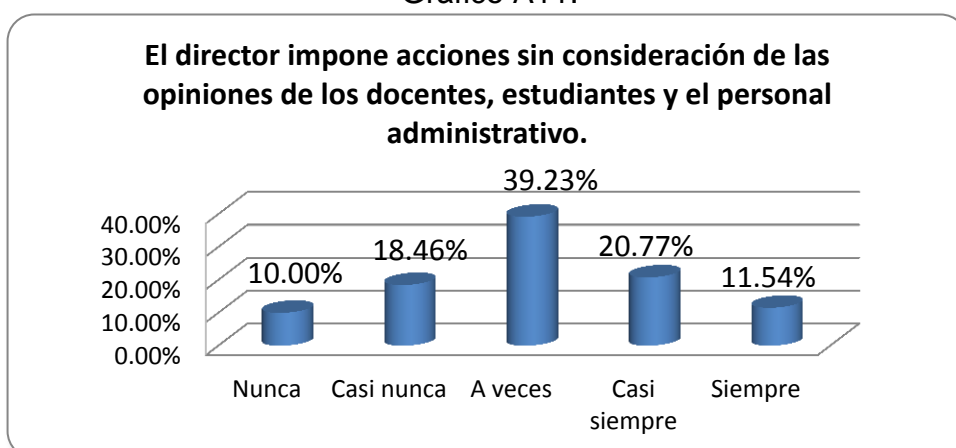


Tabla A12.

No actúa con justicia en la solución de conflictos institucionales.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	15	11.54%
Casi nunca	17	13.08%
A veces	51	39.23%
Casi siempre	34	26.15%
Siempre	13	10.00%
Total	130	100.00%

Gráfico A12.



Tabla A13.

No expresa en sus acciones actitudes de equidad y bienestar a la comunidad educativa de la institución.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	7.69%
Casi nunca	27	20.77%
A veces	53	40.77%
Casi siempre	34	26.15%
Siempre	6	4.62%
Total	130	100.00%

Gráfico A13.

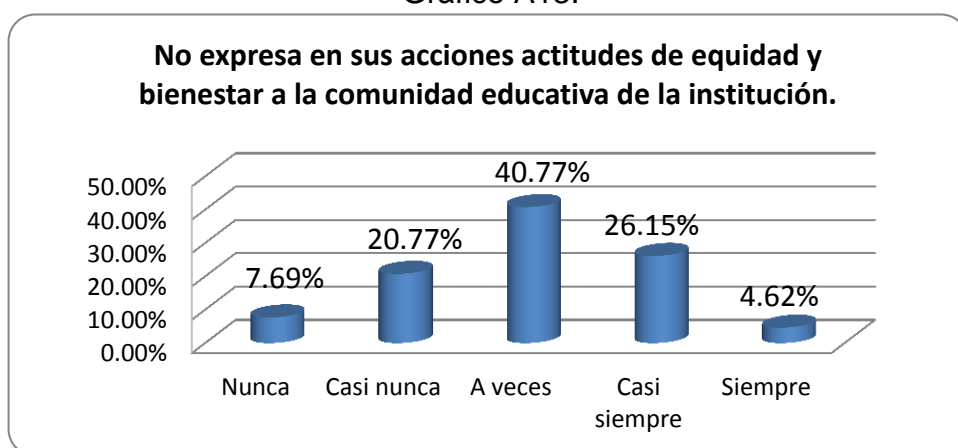


Tabla A14.

No se preocupa por cultivar la amistad en todos los estamentos de la institución educativa.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	16	12.31%
Casi nunca	22	16.92%
A veces	45	34.62%
Casi siempre	34	26.15%
Siempre	13	10.00%
Total	130	100.00%

Gráfico A14.

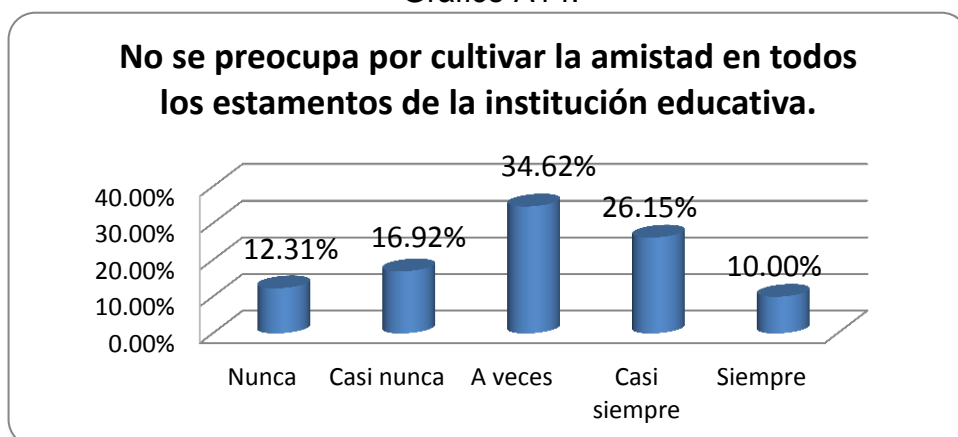


Tabla A15.

El director no es solidario y ayuda a la comunidad educativa sin ninguna condición.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	11	8.46%
Casi nunca	37	28.46%
A veces	53	40.77%
Casi siempre	20	15.39%
Siempre	9	6.92%
Total	130	100.00%

Gráfico A15.



Tabla A16.

Sus decisiones son inflexibles, no obtiene sugerencias y toma la decisión.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	5.38%
Casi nunca	27	20.77%
A veces	70	53.85%
Casi siempre	24	18.46%
Siempre	2	1.54%
Total	130	100.00%

Gráfico A16.

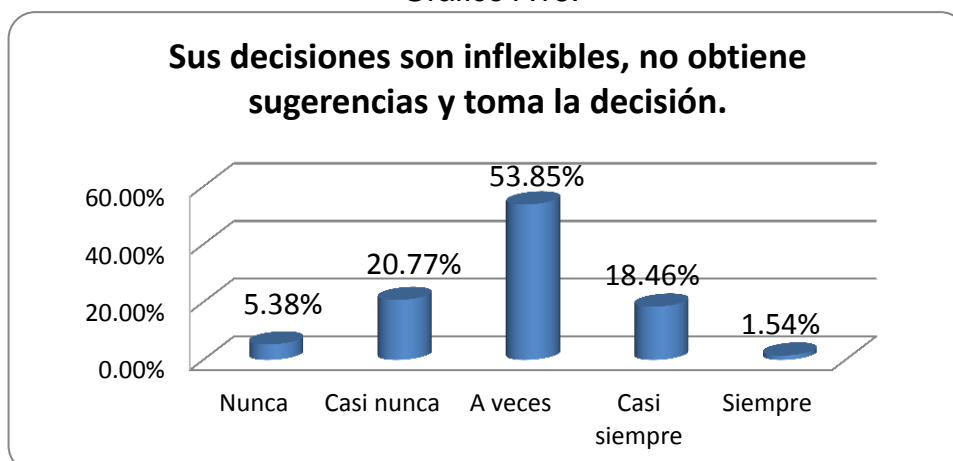


Tabla A17.

El director evade sus responsabilidades delegándosela a otro.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	15	11.54%
Casi nunca	26	20.00%
A veces	40	30.77%
Casi siempre	25	19.23%
Siempre	24	18.46%
Total	130	100.00%

Gráfico A17.

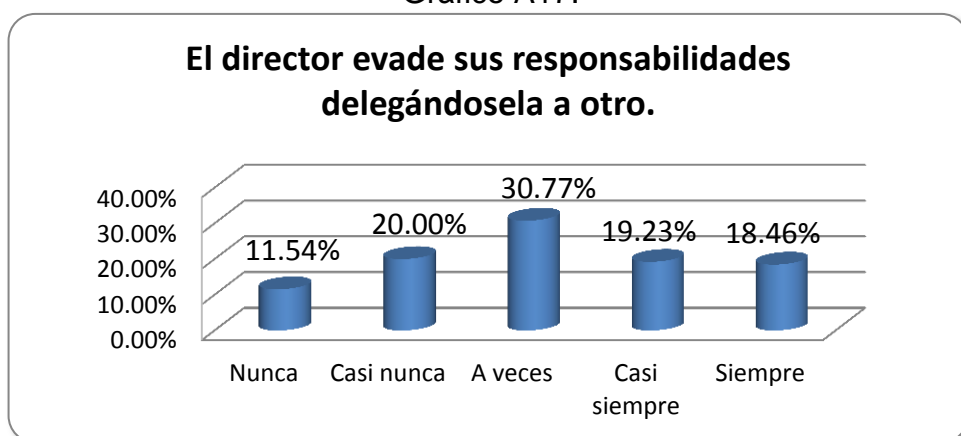


Tabla A18.

Su expresión es fingido, distante, y frío, con tono de voz bajo y difuso.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	21	16.16%
Casi nunca	36	27.69%
A veces	36	27.69%
Casi siempre	26	20.00%
Siempre	11	8.46%
Total	130	100.00%

Gráfico A18.

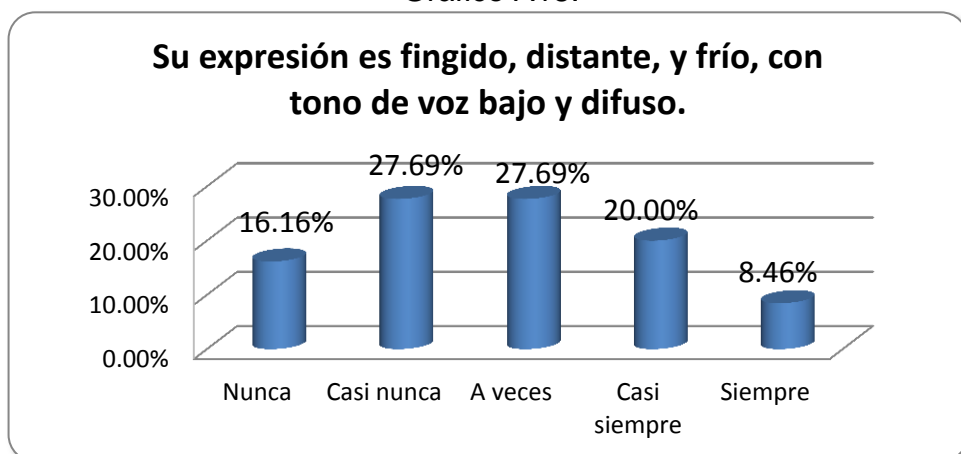


Tabla A19.

Es conformista ante las ideas y opiniones de los docentes, alumnos y administrativos.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	12	9.23%
Casi nunca	33	25.38%
A veces	58	44.62%
Casi siempre	20	15.39%
Siempre	7	5.38%
Total	130	100.00%

Gráfico A19.

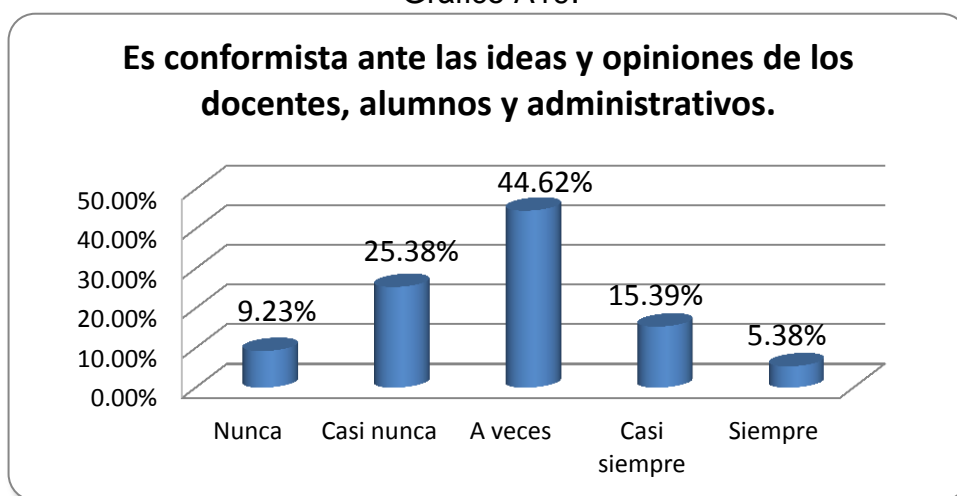


Tabla A20.

En su actitud demuestra indiferencia a las necesidades institucionales y expectativas de la comunidad educativa.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	14	10.77%
Casi nunca	23	17.69%
A veces	52	40.00%
Casi siempre	30	23.08%
Siempre	11	8.46%
Total	130	100.00%

Gráfico A20.

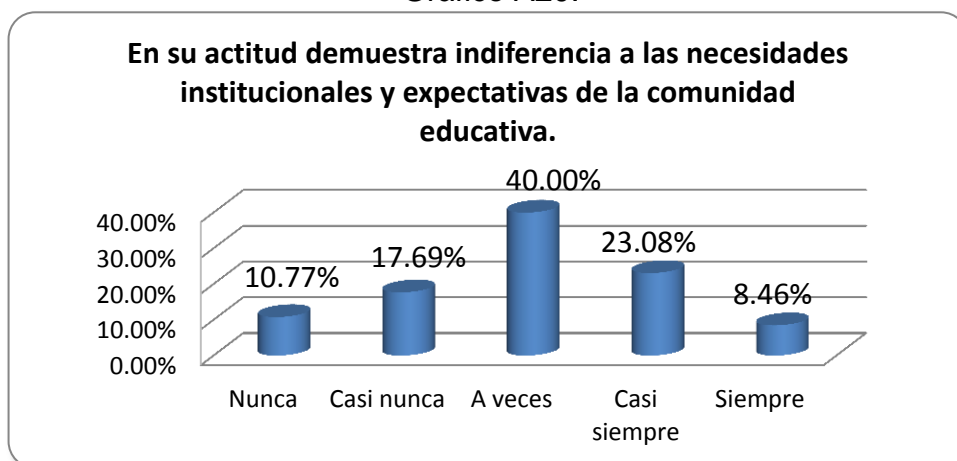


Tabla A21.

El director no es paciente en la conversación con los otros.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	7.69%
Casi nunca	32	24.62%
A veces	47	36.15%
Casi siempre	28	21.54%
Siempre	13	10.00%
Total	130	100.00%

Gráfico A21.

El director no es paciente en la conversación con los otros.

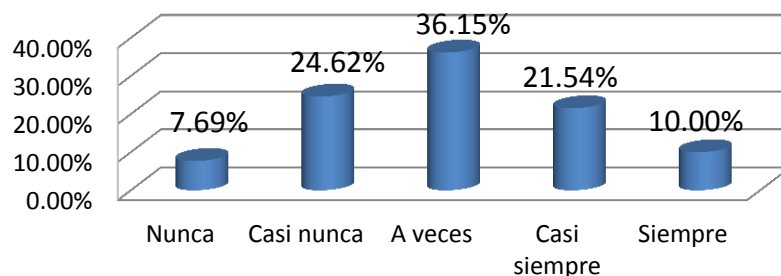


Tabla A22.

En su expresión manifiesta actitud de violencia.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	22	16.92%
Casi nunca	28	21.54%
A veces	47	36.15%
Casi siempre	19	14.62%
Siempre	14	10.77%
Total	130	100.00%

Gráfico A22.

En su expresión manifiesta actitud de violencia.

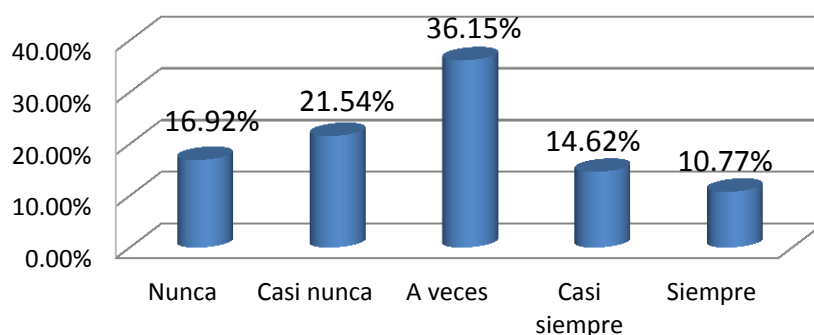


Tabla A23.

Es dominante en sus ideas y preferencias.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	14	10.77%
Casi nunca	20	15.38%
A veces	41	31.54%
Casi siempre	38	29.23%
Siempre	17	13.08%
Total	130	100.00%

Gráfico A23.

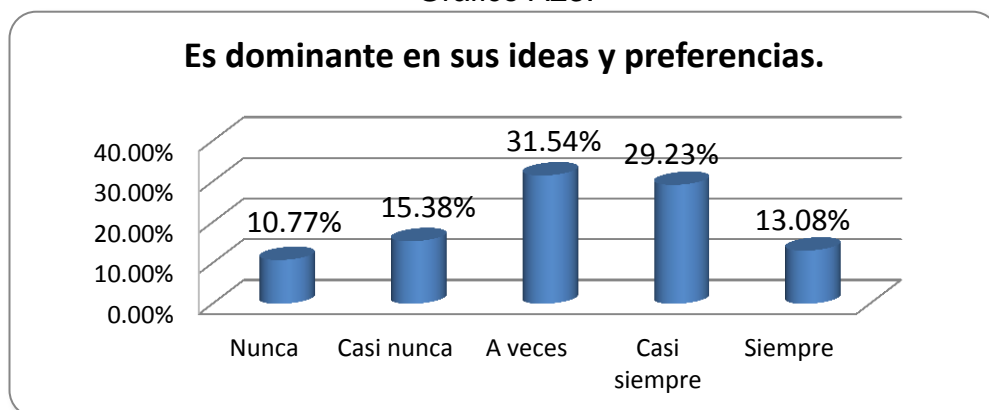


Tabla A24.

Muestra un trato despectivo a los docentes, estudiantes y personal administrativo.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	16	12.31%
Casi nunca	30	23.08%
A veces	48	36.92%
Casi siempre	28	21.54%
Siempre	8	6.15%
Total	130	100.00%

Gráfico A24.

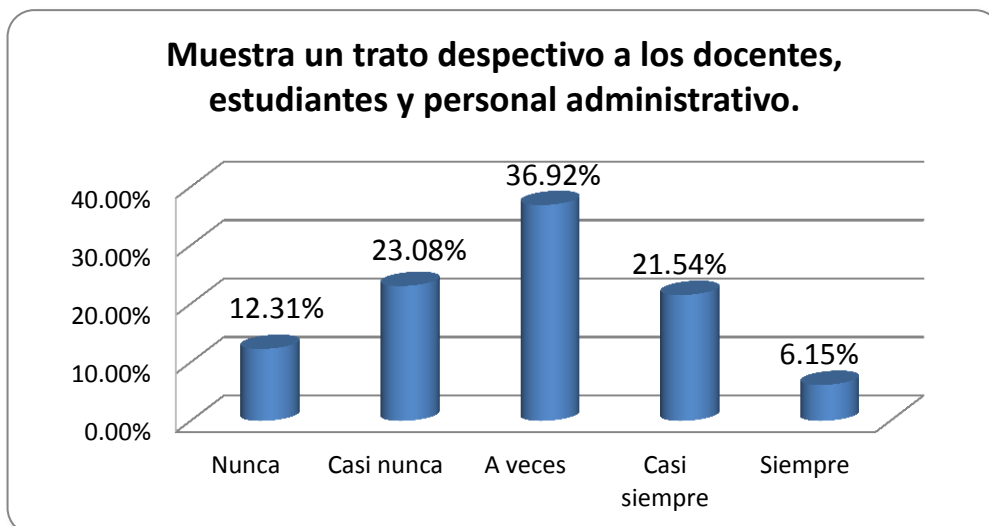


Tabla A25.

En sus relaciones interpersonales utiliza un lenguaje indecente.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	30	23.08%
Casi nunca	27	20.77%
A veces	49	37.69%
Casi siempre	18	13.84%
Siempre	6	4.62%
Total	130	100.00%

Gráfico A25.

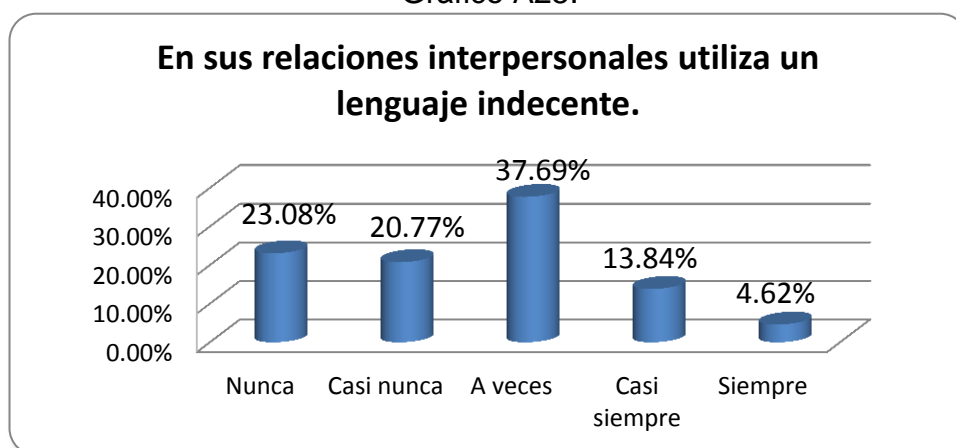


Tabla A26.

Evidencia actitudes de abuso y atropellamiento de los derechos de los demás.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	17	13.08%
Casi nunca	36	27.69%
A veces	49	37.69%
Casi siempre	22	16.92%
Siempre	6	4.62%
Total	130	100.00%

Gráfico A26.

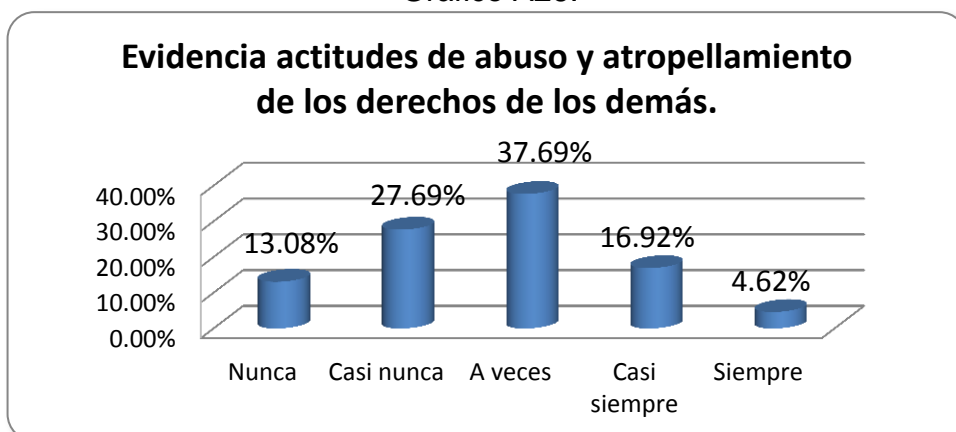


Tabla A27.

No expresa los sentimientos y demandas con claridad, firmeza, directo y franqueza.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	5.38%
Casi nunca	38	29.23%
A veces	57	43.85%
Casi siempre	25	19.23%
Siempre	3	2.31%
Total	130	100.00%

Gráfico A27.

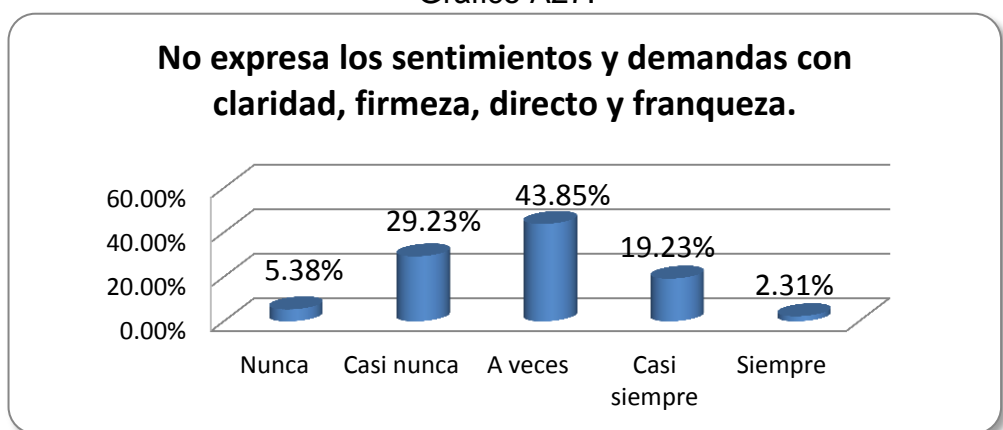


Tabla A28.

En su manifestación verbal y escrita no demuestra postura adecuada ni respeto.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	18	13.85%
Casi nunca	46	35.38%
A veces	38	29.23%
Casi siempre	25	19.23%
Siempre	3	2.31%
Total	130	100.00%

Gráfico A28.

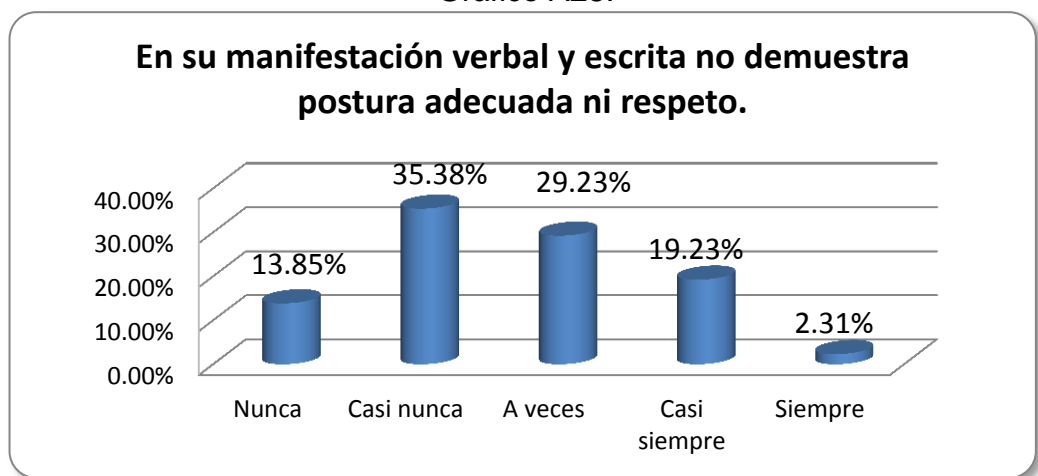


Tabla A29.

No es sereno ni calmado ante cualquier eventualidad que se presenta en la institución.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	11	8.46%
Casi nunca	31	23.85%
A veces	58	44.62%
Casi siempre	20	15.38%
Siempre	10	7.69%
Total	130	100.00%

Gráfico A29.

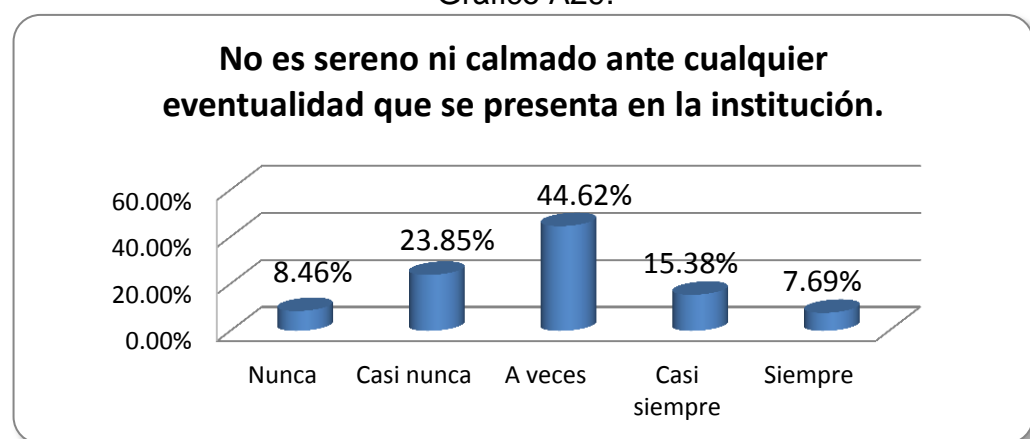


Tabla A30.

No respeta las diferencias entre los miembros de la comunidad educativa.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	7.69%
Casi nunca	26	20.00%
A veces	65	50.00%
Casi siempre	21	16.16%
Siempre	8	6.15%
Total	130	100.00%

Gráfico A30.

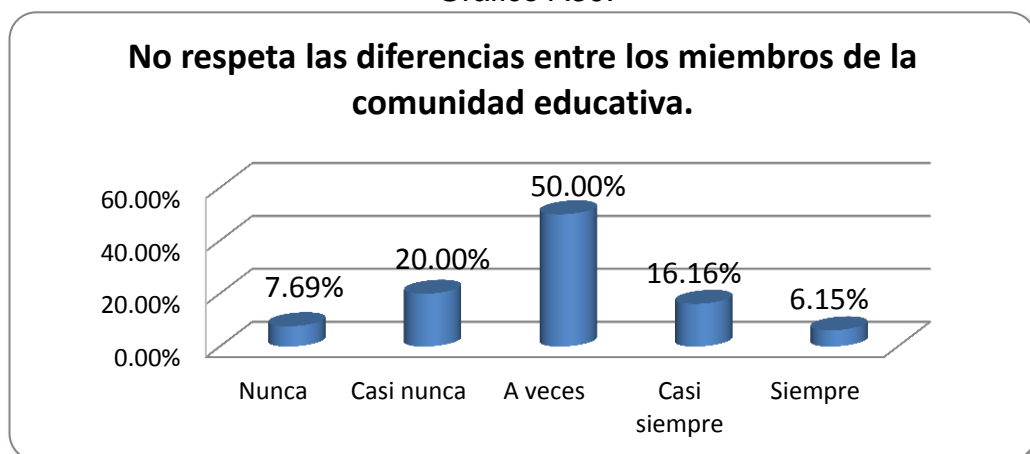


Tabla A31.

Manifiesta inseguridad en su expresión oral y escrita.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	23	17.69%
Casi nunca	38	29.23%
A veces	50	38.46%
Casi siempre	12	9.23%
Siempre	7	5.39%
Total	130	100.00%

Gráfico A31.

